DAVID ABODAHER

LEE IACOCCA

COMO SACAR ADELANTE UNA EMPRESA EN CRISIS

COLECCION EMPRESARIAL

Primera edición: junio de 1986

Título original: IACOCCA
Traducción: Rosa Ma. Ojeda de Soto

ISBN 958-06-0601-3

Impreso y encuadernado por:
Editorial Printer Colombiana Ltda.

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

PROLOGO

Las ventanas polarizadas de la oficina matriz de la Ford Motor Company reflejaban el sol tempranero del verano, mientras Lido Anthony Iacocca conducía su Continental Mark por la autopista Southfield, hacia el sur. Sin prestar atención a los automóviles que lo rebasaban a velocidades superiores a la permitida, de 90 kilómetros por hora, tomó en Dearborn la salida marcada con la leyenda "Ford Road". Esa mañana del jueves 13 de julio de 1978, Lee, que prefería la forma anglizada de su nombre de pila, esperaba llegar a la hora acostumbrada a su oficina del decimosegundo piso en el rincón nororiental del edificio. Para alguien que conociera las circunstancias, habría resultado asombroso que el presidente de la Ford Motor Company siguiera ese día en particular su rutina de siempre.

Probablemente un hombre de menor calibre no se habría molestado en presentarse, y mucho menos habría soportado lo que sería un viaje angustioso, e inclusive perturbador, a lo largo de los 40 kilómetros que lo separaban de su casa en Bloomfield Hills, un elegante suburbio al norte de Detroit. El común de la gente habría considerado mucho menos doloroso dar la espalda a la prueba emocional que significaba ese día. Pero para Lee Iacocca era, en el mejor de los casos, una situación incómoda, y, en el más grave, una crisis que había que enfrentar.

Su rostro impasivo, casi tranquilo, desmentía la fogosidad que podría esperarse debido a su ascendencia italiana, y tampoco reflejaba la amargura producto de la dolorosa perspectiva que le esperaba. Sin embargo, desde su juventud Lee Iacocca jamás había esquivado una situación difícil. Y este jueves desdichado no sería la excepción.

Aunque se dirigía inevitablemente hacia su perdición, ahí estaba, como todos los días durante 22 años, en el corazón mismo del "país de Ford". Y nadie podía ignorar el hecho de que en este sector de Dearborn, Michigan, hasta donde alcanzaba la vista —hacia el norte, el sur, el oriente y el poniente— todo llevaba la marca de Ford.

A la derecha, al sur de la salida de Ford Road, incluso algunas empresas ajenas a Ford, como el hotel Hyatt Regency y el inmenso centro comercial Fairlane, se ubican en terrenos pertenecientes al

emporio automovilístico. También es el caso de un edificio pequeño situado a la izquierda de la autopista, el cual aloja a la compañía J. Walter Thompson, agencia que maneja la publicidad de la División Ford de la empresa. Más allá de las oficinas de la Thompson, y también a la izquierda, se hallan las dos torres Parklane —propiedad de la Ford, y construidas y rentadas por ella—, conocidas como la Lavadora y la Secadora y también designadas como el Salero y el Pimentero, debido a su configuración arquitectónica.

En una de las torres gemelas están instaladas las oficinas de Kenyon & Eckhardt, la agencia que maneja la publicidad de la Ford Motor Company, incluyendo las divisiones de Refacciones y Servicio, de Vidrios y de los automóviles Lincoln-Mercury. Desde luego, la ubicación de esas oficinas en el centro de los terrenos de Ford resulta conveniente y permite ahorrar tiempo a los ejecutivos y representantes de contabilidad de las agencias que salen diariamente a visitar clientes para obtener la autorización de sus programas.

Si bien la cercanía física de esas empresas es un arreglo práctico y, en general, aceptado en el medio de los negocios, aun en ramas no relacionadas con la publicidad, a fin de poder atender a las compañías gigantescas, resulta ser algo más que una simple conveniencia política: los ingresos por concepto de rentas y arrendamientos que obtiene la fraccionadora Ford, en este caso de J. Walter Thompson y Kenyon & Eckhardt, influyen considerablemente en las utilidades netas de la empresa matriz.

Precisamente al sur de las torres Parklane, y también por el lado poniente de la autopista, se yergue el edificio al que se dirigía Lee Iacocca. Es la pieza central del país de Ford: una estructura rectangular y larga, cuyos muros exteriores aparentan ser superficies ininterrumpidas de cristal polarizado. Por ello se le conoce apropiadamente como la Casa de Cristal.

El último piso de la Casa de Cristal es el decimosegundo, aunque más arriba hay una estructura de tipo penthouse en donde se ubican comedores para ejecutivos, así como recámaras destinadas a ejecutivos ocupados o visitantes distinguidos. Los empleados de Ford llaman a la suite del rincón sudeste del decimosegundo piso "el lugar donde vive Dios". Desde esa suite, Henry Ford II presidía el imperio Ford como un autócrata, más al estilo de su legendario abuelo que al de su padre.

Ningún otro ejecutivo de la industria automotriz gobernaba su feudo con el poder absoluto de Henry Ford II, presidente del consejo de Ford. Ni Thomas Murphy, presidente del consejo de General Motors, ni John Riccardo de la Corporación Chrysler, ni Gerald

Meyers de American Motors, tenían tal poder. Esos hombres se mantenían en sus puestos gracias a los votos de los directores y al consentimiento de los accionistas.

Claro está, la Ford Motor Company contaba con sus accionistas y su comité directivo. Sin embargo, debido al establecimiento de la Fundación Ford en enero de 1956, la familia Ford controlaba firmemente las acciones preferenciales por votación en la compañía. Como resultado, Henry II ejercía una autoridad ilimitada en virtud de su apellido, con el cual desarmaba a los miembros del consejo y a los accionistas por igual. Quien se atreviera a oponerse al derecho de Henry de tomar una decisión definitiva, escuchaba rápidamente la respuesta irrefutable de éste:

—¡Fíjese en el apellido que lleva este edificio!

Henry pretendía que esa frecuente declaración se tomara literalmente, pues en la parte superior derecha del exterior de la Casa de Cristal se observa la conocida marca registrada de Ford: un sello ovalado de color azul rey, con el apellido "Ford" en letras blancas, un símbolo que se reconoce al instante en cualquier parte del mundo libre.

Ese jueves por la mañana, el emblema tradicional se alzaba sobre Lee Iacocca, mientras éste guiaba su auto en torno al edificio, camino al estacionamiento para ejecutivos. Con un gesto invariable en el rostro, se estacionó y se dirigió a pie al elevador. Ya estaba preparado para todo lo que Henry Ford II hubiese tramado durante la noche anterior.

Como era su costumbre cuando los negocios no lo llevaban a algún lugar distante para tratar con los distribuidores, o al extranjero para informarse sobre las operaciones de las instalaciones internacionales de Ford, Lee había pasado la noche anterior tranquilamente en casa con su esposa y su hija menor, Lia. Kathy, el cuarto miembro de la familia, se encontraba en la universidad.

A una hora avanzada, sonó el teléfono. Al contestar, Mary Iacocca reconoció la voz de Keith Crain, editor del *Automotive News*, la publicación más importante especializada en la industria automotriz que se edita en Detroit. El periodista deseaba hablar con el señor Iacocca.

Lee tomó el teléfono y, tras el intercambio de saludos, escuchó a Crain decir que acababa de recibir un telefonema desconcertante de Henry Ford II.

—¿Qué diablos sucede?— fue, en esencia, el mensaje del editor—. Henry me contó que mañana lo va a despedir.

Al colgar el teléfono, Lee estaba visiblemente conmocionado, pero no se sentía totalmente sorprendido. Lo que le pasmó fue

recibir la noticia de una tercera persona y, además, de una persona ajena a la empresa. Pero sorprendido, realmente, no lo estaba, ya que durante algún tiempo se había dado cuenta de que Henry, sin ninguna razón justificable que Lee pudiera captar, maniobraba para obligarlo a abandonar la dirección de la compañía.

Al principio, Lee se percató de las maniobras para expulsarlo cuando escuchó repetidos rumores que originalmente descartó como ociosos. Todo partía de fuentes que no lograba identificar. En su mayoría carecieron de consecuencias; posiblemente la intención era hacerlo renunciar o jubilarse antes de tiempo.

Por estar demasiado ocupado para considerarlos, Lee los soslayó y se dedicó a trabajar. Con el paso del tiempo, no obstante, tuvo que reconocer, por lo menos en su interior, que algo abominable estaba en movimiento.

Lee ya no pudo ignorar esas versiones cuando descubrió que Henry Ford en verdad había lanzado una campaña contra él tres años después de haberlo nombrado presidente de la compañía. Ordenó una auditoría de los gastos de éste y de sus tratos con determinados proveedores, con la esperanza de hallar pruebas de igualas recibidas a cambio de favoritismos.

Era imposible que en cualquier organización de esa magnitud semejantes medidas quedaran ocultas por mucho tiempo. Cuando Lee se enteró de las tácticas degradantes de Henry, se llenó de amargura y se enfureció tanto que pensó en renunciar, pero sólo por un momento. Su renuncia podría confundirse con una confesión de culpabilidad, y él sabía que no había hecho nada que lo denigrara. Asimismo, sabía que sus aportaciones a la empresa abarcaban una amplia gama de realizaciones; que había luchado y trabajado con ahínco para hacer realidad los sueños de su niñez, por lo cual no podía simplemente rendirse y salir caminando. Cuando aún era estudiante universitario de segundo año, afirmó que llegaría a ser vicepresidente de Ford antes de cumplir los 35 años de edad. Ahora, se negaba a manchar su proeza con una renuncia.

Con más de 50 años de edad, no era un neófito ingenuo con respecto a la vida empresarial. Había pasado treinta y tantos de esos años al servicio de la Ford Motor Company. La industria automotriz se diferenciaba poco de otras ramas de los grandes negocios: el ascenso hacia la cumbre tuvo sus peligros, sus luchas diarias por la supervivencia. Por cada peldaño que se ascendía en la pirámide, había mayores presiones, de abajo y de arriba.

El jefe inmediato superior controlaba el futuro de un hombre, al exigirle acción y realizaciones. Y quienes se encontraban abajo en la escalera hacia la suite ejecutiva, esperaban atentamente cualquier

desliz que les permitiese reemplazar al vencido.

Lee Iacocca había alcanzado el puesto más alto posible en la Ford Motor Company. El lo sabía y estaba plenamente satisfecho. Era el presidente y no se ilusionaba con poder llegar al cargo más elevado, el de presidente del consejo de administración. Ese puesto, en virtud de las acciones propiedad de los Ford, permanecería como privilegio de esta familia. El estaba consciente de eso al ingresar a la empresa y ahora tenía aún más conciencia de ello.

Al colgar el teléfono esa noche del miércoles, las preguntas que Lee no pudo contestar, a fin de cuentas, eran: "¿por qué esto? y "¿por qué ahora?".

A pesar de estar enterado de las tácticas de Henry durante los años recientes, el recado de Keith Crain lo había fulminado. No tenía sentido. Hacía menos de un mes, Iacocca había participado en la planeación de las ceremonias destinadas a celebrar el 75 aniversario de la Ford Motor Company. Se había sentido muy orgulloso de sus contribuciones a lo largo de 32 de esos 75 años en que la empresa había fabricado automóviles para el mundo.

La satisfacción que había sentido le hizo más difícil aceptar la mala noticia de labios de una persona ajena a la compañía. Claro, era posible que el hostigamiento de Henry se hubiera vuelto indirecto a causa de los complicados preparativos para las importantes festividades del aniversario. Por otra parte, también existía la posibilidad, si no la certeza, de que Crain anduviera cazando una noticia exclusiva, como suele suceder en el mundo periodístico.

Era factible que Crain sencillamente hubiera confundido algo que Henry le había comentado, o que, habiendo oído refritos de los rumores anteriores, recurriera al engaño para tratar de obtener del propio Iacocca una confirmación del despido. Sin embargo, conociendo a Keith Crain, eso era poco probable. El hombre tenía la reputación de jugar limpio.

Sea cual fuere la respuesta, la prolongada campaña de Henry había carecido siempre de sentido. En Ford, hasta los enterados de las no muy sutiles maquinaciones de Henry, se preguntaban por qué quería deshacerse de su segundo de a bordo. Después del propio Ford, Lee Iacocca era el hombre más afamado de toda la industria automotriz. Y él personalmente lograba para la compañía más publicidad favorable que todos los dirigentes de las demás empresas fabricantes de autos.

Los altos funcionarios de la industria automotriz respetaban a Iacocca por su habilidad, su capacidad como dirigente y sus logros. Si un reportero se hubiera acercado a cualquiera de ellos esa noche de julio de 1978 para aseverar que Iacocca iba a ser despedido, lo

habrían tachado de loco.

La simple idea del despido del "señor Mustang" parecía risible. ¿Cómo podría Henry Ford II darse el lujo de sacrificar al hombre que en 1964 había puesto de cabeza al mundo automovilístico al lanzar al mercado el "auto-caballo"? Tal despido repercutiría como un terremoto en todo el ámbito de los negocios y las finanzas. Además, dado que, según se creía, sus opciones como accionista y su contrato no caducarían sino cuatro años después, parecía que Lee Iacocca permanecería en la Ford tanto tiempo como el mismo Henry.

Aun antes de asumir la presidencia, Iacocca había dejado sentir su presencia en las utilidades de la Ford. Como vicepresidente y gerente general de la División Ford, dio a la División Chevrolet de General Motors motivos de preocupación, ya que su Mustang compitió con gran éxito frente al rival lanzado por Chevrolet: el Camaro. Su Maverick había agravado aún más los apuros de Chevrolet y ayudó a contrarrestar las crecientes importaciones de autos alemanes y japoneses a principios de los años sesenta. Más tarde, tras su ascenso a la presidencia de Ford, Iacocca inyectó nueva vida a la División Lincoln-Mercury.

Lee Iacocca había dado a la Ford Motor Company lo que más necesitaba ésta y en el momento más oportuno: bonanza en sus utilidades netas. Si bien 1974 y 1975 no fueron buenos años, a causa de una ligera recesión, bajo el mando de Iacocca la empresa alcanzó en 1976 una nueva marca en sus utilidades de 938 millones de dólares. Ese récord fue superado al año siguiente, cuando Ford obtuvo ventas que totalizaron 37,900 millones y utilidades de 1,700 millones de dólares. Y las cifras previstas para 1978, al primero de julio, indicaban claramente que las ganancias para ese año habrían podido imponer una nueva marca de no haber sido por la prolongada y costosa huelga en la subsidiaria inglesa de Ford. Semejantes cifras hacían incomprensible el anhelo de Henry de echar a Iacocca de mala manera.

El enigma era: ¿por qué? Una de las posibles respuestas se encontraba en la naturaleza de los dos hombres, quienes aunque en muchos sentidos son similares, difieren en lo esencial. Ambos son fuertes, combativos y rudos al hablar, pero se oponen por sus antecedentes y carácter.

Henry Ford II es un aristócrata gregario, seco, a menudo cáustico; un seductor y un ciudadano comprometido con la comunidad, que utiliza su talento y su dinero para ayudar a dar nuevo impulso a Detroit, sin importar que su casa, sus oficinas y plantas se ubiquen fuera de esa ciudad. Aunque ha vivido entre lujos desde que nació,

nunca ha proyectado la imagen de un niño mimado de la opulencia.

En cambio, Lee Iacocca no nació heredero de una fortuna, aunque tampoco pertenecía a una familia que pudiera considerarse pobre. Cuando nació, en 1924, su padre era considerado un hombre pudiente.

Las diferencias entre los temperamentos de Henry Ford II y Lee Iacocca se notan más claramente en sus relaciones con sus respectivas familias. Henry amaba a su padre, Edsel, pero sentía un amor incondicional por su abuelo, que era la antítesis de Edsel. Al parecer, debido a ese gran afecto, aquel anciano inculto, acre y conflictivo fue quien más influyó en la formación de la mentalidad y el carácter de Henry. Con excepción del primer Henry y de Edsel, quienes profesaron una devoción absoluta a sus esposas, la familia Ford ha sido poco unida. Suelen pasar meses sin que haya contacto entre los hermanos y las hermanas Ford, salvo para asuntos de la empresa.

Por otra parte, la formación de los Iacocca es la tradicional de la madre patria, Italia, donde la familia es lo primero, sin importar las circunstancias. No basta decir que Lee amaba a su padre: lo adoraba. Hay quienes afirman que Nicola lo dominaba. Si eso es cierto, el dominio nació del respeto y la reverencia que le tenía Lee. Desde el principio de su adolescencia, el chico se esforzaba con ahínco por asemejarse a su padre, un obstinado hombre de acción.

Por flemático que a veces parezca, Henry Ford II no es duro ni insensible, sino con frecuencia un hombre amable y pensativo que se da tiempo para trabar conversación con el más modesto de los trabajadores de la línea de producción. Como extrovertido desenvuelto, proyecta la imagen de un viajero que saluda afablemente a todos.

Iacocca no se queda atrás en afabilidad, pero parece menos extrovertido. Es una persona cálida, apasionada y entusiasta, que defiende celosamente su privacía y la de su familia, y se entrega por completo a sus amistades. Invariablemente conserva un aire de tranquila dignidad ante el público y, sin embargo, muestra gracia y encanto.

Gar Laux, quien ingresó a Ford casi simultáneamente con Iacocca y ascendió en la empresa pisándole los talones a éste, dice que, contrariamente a como se le describe en la prensa —el hombre enigmático, de puño duro y sin pelos en la lengua—, resulta fácil entender y querer a Lee. Es, insiste Laux, lo que tiene que ser: un hombre exigente en la oficina, y en casa un esposo y padre amoroso.

En todos los aspectos, el estilo de vida de Lee Iacocca es mucho más conservador que el de Henry Ford II. Henry siempre ha sido un

cosmopolita sociable y juguetón, un hombre a quien le encantan las travesuras y le tiene sin cuidado la dignidad. En una ocasión, en sus años mozos, Henry se paró frente a un distinguido restaurante en Grosse Pointe, el elegante suburbio de Detroit donde residía, e hizo sonar estridentemente un silbato de policía a fin de agitar a los comensales en el interior. En otra ocasión, durante una fiesta en el extranjero, tuvo un duelo con un conde italiano y respondió a los disparos de helado del noble con un sifón de agua mineral.

Mientras que Lee Iacocca se casó y vive feliz con su primera novia, Henry se ha divorciado dos veces y en la actualidad ha contraído su tercer matrimonio. Tiene una gran afición por las muchachas, y nunca ha disimulado su deleite ante una cara bonita y una figura esbelta. Sereno, por embarazosa que sea la situación, vive y juega según sus propias reglas, sin ofrecer excusas.

Por ejemplo, en febrero de 1975, mientras que su segunda esposa, Cristina, asistía a la coronación del rey de Nepal, en Katmandú, Henry fue detenido por la policía en Goleta, California, acusado de conducir su auto en estado de ebriedad. Lo acompañaba en el auto Kathy DuRoss, una modelo pelirroja que había trabajado para Ford Motor Company y que después se convertiría en su tercera esposa.

Tras un análisis de su sangre, ofrecieron a Henry su libertad a cambio del pago en efectivo de una fianza de 375 dólares. Por negarse neciamente a pagar, se le encarceló durante cuatros horas. Finalmente, accedió al pago. Al salir de la cárcel, lo esperaban reporteros que buscaban un buen chisme o, por lo menos, un comentario áspero contra la policía. Henry no les concedió ninguna de las dos cosas; simplemente los saludó con la mano y se alejó a pie.

Al día siguiente, Henry debía pronunciar un discurso ante la Sociedad de Ingenieros Automovilísticos en el centro de convenciones Cobo Hall, de Detroit. Durante su conferencia, uno de los asistentes hizo a gritos una pregunta sobre los sucesos de la noche anterior, en California.

—Nunca te quejes, nunca des explicaciones —contestó Henry con una risotada. Poniéndose de pie, los centenares de ingenieros asistentes al banquete lo ovacionaron.

En todo lo que hace, Henry Ford II es noticia, pero a él le resulta indiferente que la publicidad sea favorable o desfavorable, porque su nombre, posición y carácter invariablemente lo aíslan de cualquier daño duradero.

Aquel jueves por la mañana, Lee Iacocca entró en su oficina del decimosegundo piso, aún extrañado y confuso ante el sesgo que habían tomado los acontecimientos. ¿Sería que la noche anterior Henry había promovido nuevamente una noticia de primera plana,

una noticia que estremeciera al mundo de los negocios? Keith Crain le había contado que Henry convocó repentinamente a una reunión del consejo administrativo, y que Lee estaba eliminado como director de la Ford Motor Company.

En ese momento importaba poco si la información de Crain era válida o no. Lee lo sabría en un momento. Y estaba pendiente de la llamada telefónica que recibiría si Crain tenía razón; también estaba listo para dirigirse a la suite de junto.

Permaneció sentado en su escritorio, a la espera, consciente de que no podía hacer nada, que no había manera de exorcizar al fantasma que se cernía sobre su cabeza. Sólo Henry podía hacerlo.

Atendió sus asuntos rutinarios. El teléfono sonaba a menudo, pero cada llamada provenía de algún colaborador que rendía un informe o hacía alguna pregunta. Obviamente, la noticia no había sido difundida por la Casa de Cristal. Pasaron las horas y, si bien Lee se sentía perplejo, no le sorprendía mucho el retraso en la llamada del presidente del consejo. A Henry no solía preocuparle el tiempo.

—No me gusta levantarme temprano si no hay necesidad —comentó Henry una vez—. Así cae uno en hábitos absurdos. Si tengo una junta a las nueve, llegaré a las nueve. Pero si no, ¿para qué estar en mi escritorio esperando que alguien me haga una pregunta que él mismo debería contestar?

Evidentemente, Henry no había fijado una hora para dar a conocer la noticia a Lee Iacocca. También era posible que, contrariamente a una declaración de Henry según la cual nunca dejaría que otros hicieran lo que le correspondía a él, esperaba que Iacocca, al recibir el aviso de Keith Crain, no se presentara. Pero después de tantos años Henry debía conocer a Lee Iacocca lo suficiente como para saber que eso era sumamente improbable.

Al mediodía, Iacocca aún estaba esperando. Tomó su almuerzo en el comedor del penthouse. Henry no apareció. Lee terminó con su breve comida y regresó a su oficina.

Su secretaria había dejado un diario vespertino sobre su escritorio. La nota del encabezado principal le parecía la adecuada para su propia situación: a Andrew Young lo estaban retirando como embajador estadunidense ante las Naciones Unidas.

Iacocca se reclinó en su sillón para esperar. Por su mente cruzaron muchos pensamientos mientras transcurrían los minutos. En tales situaciones, siempre se recuerdan trozos de información que pudieran indicar una posible suspensión de la sentencia.

El telefonema de la noche anterior podía no haber sido lo que parecía: un hecho irrefutable. Asimismo, tomando en cuenta las vacilaciones pasadas de Henry, éste podía haber cambiado de idea.

Sin embargo, los aproximadamente tres años durante los cuales Henry se había esforzado en fomentar la renuncia de Iacocca, proporcionaban una base para creer en un posible cambio de intención.

A media tarde sonó el teléfono:

—El señor Ford desea verlo en su oficina —le informó su secretaria.

1

EL HIJO DE INMIGRANTES ITALIANOS

Lido Anthony Iacocca nació en Allentown, Pennsylvania, el 12 de octubre de 1924. Quizá un entusiasta de la astrología vería ahí las influencias astrales, ya que 1924 fue un año muy significativo para la vida adulta del entonces recién nacido.

Ese año, la Ford Motor Company rompió marcas al producir su automóvil número 10 millones, y si bien durante tres años más continuaría fabricando el amado Modelo T de Henry Ford I, la legendaria "carcacha" estaba destinada a morir.

Poco después de que el pequeño fuera colocado por primera vez en su cuna, se establecía otra empresa automotriz. Walter P. Chrysler había adquirido la compañía fabricante del moribundo auto Maxwell —el mismo que años después dieran a conocer el cómico Jack Benny y su palero-chofer, Rochester— y logró que ésta produjera utilidades. Chrysler, uno de los ingenieros más destacados de la historia del automovilismo, se quedó con las acciones de Maxwell y la convirtió en la base de su propia empresa: la Corporación Chrysler.

Lido fue el segundo hijo de Nicola y Antoinette Iacocca. Nicola Iacocca influyó más que su esposa en la vida de su hijo, al inculcarle la determinación, constancia y ambición que, con el tiempo, volverían famoso el nombre de Lee Iacocca en todos los hogares de los Estados Unidos.

Nicola llegó por primera vez a los Estados Unidos procedente de San Marco, una aldea de la provincia italiana de Campania. Era un muchacho de 13 años, inquieto y enérgico. Su pueblo, ubicado en las colinas que se hallan al pie de los montes Apeninos, unos 100 kilómetros al noreste de Nápoles, no ofrecía oportunidades a un muchacho ambicioso como él.

La vida en Campania hacia 1900 era más bien bárbara. En Nápoles, donde abundaba la tuberculosis, gran parte de la población vivía sin esperanza, en cuevas. En Benevento, el único pueblo cercano de cierto tamaño, un jovencito corría el riesgo de ser subastado como labrador. Y la salvaje y hacinada Roma, excesivamente peligrosa para un chico de trece años, era otro mundo.

Para la madre de Nicola, sólo había una solución adecuada al espíritu aventurero de éste: un próspero medio hermano de Nicola radicaba en los Estados Unidos. De este modo, Nicola Iacocca, llegó a Garrett, una colonia de mineros situada al sureste de Pittsburgh, Pennsylvania, a corta distancia del límite con el estado de Maryland.

Nicola descubrió que Garrett era un pueblo sucio y a punto de desaparecer. Debido al tamaño del poblado —similar al de San Marco— y a su ubicación en la montaña, el chico se sintió a gusto al principio; pero pronto comenzó a odiar la atmósfera contaminada de polvo de carbón en esa área septentrional de los montes Apalaches.

El medio hermano de Nicola era el propietario de la tienda de abastos del campo minero. Casi duplicaba la edad de Nicola y estaba casado, por lo que se impacientaba con el niño hiperactivo e impetuoso. Asimismo, la cuñada de Nicola, molesta por la efervescencia del muchacho y por su constante sonrisa de oreja a oreja, lo hacía sentir incómodo y mal acogido.

La situación resultó insoportable para el joven inmigrante italiano, quien huyó de la casa, sin importarle a dónde. Sin embargo, pronto fue hallado. Una y otra vez desapareció, pero siempre se le encontraba y regresaba a casa. Ninguna amenaza surtía efecto.

—Si sigues haciendo esto —le decía su hermano, amenazante— no me haré responsable de ti. Tendrás que regresar a tu casa en Italia.

Así lo hizo Nicola. Pero dos años más tarde estaba de regreso en los Estados Unidos, acompañado esta vez de sus dos hermanos mayores y apadrinado por un tío en Allentown. En esa ciudad, Nicola sí encontró amor. Allí podría aprender, trabajar, gozar la vida y ser alguien.

En aquel entonces, Allentown, población histórica situada junto al río Lehigh, en la parte oriental de Pennsylvania, contaba con unos 70,000 habitantes. Sus campos montañosos y su aire fresco le hacían recordar los Apeninos, por los que antes solía vagabundear. Le encantaba cruzar el río e internarse por el campo, donde en ocasiones avistaba algún venado. Se deleitaba con las calles de Allentown, limpias y ordenadas, que conducían a lomeríos tapizados de casitas de tabique y madera, muy diferentes a las de San Marco.

Para el inculto pero ambicioso Nicola, Allentown constituyó un edén, un lugar donde rápidamente él se volvió autosuficiente. Comenzó a trabajar en un restaurante de su tío y así pudo ahorrar dinero. Gracias a su carisma, su sonrisa contagiosa y su alegría natural, cualidades que serían la clave de su éxito posterior, se granjeó la simpatía de los comensales.

El chico que había causado problemas dos años atrás, en

Garrett, se había convertido en un serio joven de 16 años. Allentown, con sus hermosas colinas, sus fábricas y su población numerosa, le parecía emocionante, a diferencia de Garrett o San Marco: era un pueblo en donde se podía hacer dinero. Como muchas otras personas que emigraron a los Estados Unidos a principios del siglo XX, el joven Nicola estaba decidido a "ser alguien", al estilo norteamericano.

También como muchos de aquellos inmigrantes, no tardó en darse cuenta de que la manera de realizarse en los Estados Unidos consistía en trabajar arduamente, ahorrar dinero y hacer que esos fondos generaran más dinero. Aceptaba que sus hermanos, su tío y los demás italianos le llamaran Nicola, pero consideraba que el uso del nombre "Nick" ante el resto de los habitantes de Allentown demostraría mejor su amor hacia su nuevo país.

Cuando el empleo con su tío le permitió ahorrar el dinero suficiente, Nick estrenó su propio restaurante. Ese fue el primer paso de los muchos que daría para poder llegar a ser el empresario más importante de Allentown, un hombre de negocios imaginativo e innovador, dotado de una acertada intuición. Pronto tomó la decisión (¿un presagio del futuro?) de comprar un automóvil: un Ford Modelo T.

Siendo uno de los pocos habitantes de Allentwon con automóvil, Nick Iacocca se hacía notar, mientras corría por el camino al éxito. Su negocio empezó a producirle tantas ganancias que decidió buscar nuevos proyectos de inversión.

No obstante, tuvo que posponer sus proyectos. En el extranjero habían ocurrido sucesos funestos. El 28 de junio de 1914, fue asesinado el archiduque Francisco Fernando, heredero presunto del trono austriaco, y estalló la primera guerra mundial. Los Estados Unidos se involucraron directamente en ella el 18 de marzo de 1917, al ser hundidos tres barcos mercantes norteamericanos por submarinos alemanes. Inmediatamente, el presidente Woodrow Wilson hizo la declaración de guerra a Alemania.

Nick aún no era ciudadano estadounidense, pero al ver los carteles con la efigie del tío Sam que decía: "¡Lo quiero a usted!", tomó una decisión: en vez de esperar a que lo reclutaran, se ofreció como voluntario.

Después de la guerra, Nick se dedicó nuevamente a atender su restaurante. Su hermano mayor había conservado tan bien tanto el negocio como el nivel de sus utilidades, que Nick pudo abrir una segunda fonda.

Una vez consolidada su prosperidad, Nick decidió que su madre, quien estaba sola en San Marco, debía ir a los Estados Unidos. Como

él ya era ciudadano norteamericano, habría podido tramitar su ingreso al país sin desplazarse a Italia. Pero a los 30 y tantos años de edad, sentía cierta nostalgia por su patria, así como el deseo de darle a su madre una sorpresa, por lo que se convenció de que debía ir por ella y traerla él mismo. Dejó a sus hermanos a cargo de sus empresas y partió en barco a Italia.

Al llegar a San Marco, tenía planeado no pasar más de dos semanas visitando a sus parientes y amigos. Estaba impaciente por volver a sus negocios. Su primera visita a la familia de un zapatero que había conocido de niño le borró todo pensamiento de un pronto retorno. En el instante mismo en que vio a Antoinette Perotto, de 16 años, hija mayor del zapatero, resolvió no regresar a los Estados Unidos sin ella.

Nick había llegado a San Marco en abril. En julio, se casó con Antoinette en la iglesia de San Marco, frente a la casa de los Perotto.

Mientras preparaban su partida a los Estados Unidos, los recién casados hicieron un viaje de bodas a Roma y Capri. La madre de Nick se les unió en Nápoles para emprender la travesía del Atlántico.

En el preciso momento en que Nick, Antoinette y *mamma* se disponían a embarcarse, Antoinette cayó enferma. Tenía tifoidea, mal que no se le diagnosticó sino después de que el barco salió del puerto.

La frágil recién casada, que acababa de cumplir los 17 años, tuvo que permanecer en cuarentena durante 22 días en el barco. Posteriormente los hermanos de Nick llegaron a Nueva York para conducir a los tres viajeros hacia Allentown. Antoinette se recuperó plenamente después de tres meses de convalecencia.

A continuación Nick encontró un hogar para ambos: una casa de tabiques en una tranquila calle de Allentown. En esa casa nació su primera criatura, una niña a la que llamaron Delma. Menos de dos años más tarde, tuvieron un niño, al que bautizaron con el nombre de Lido Anthony.

Los periodistas han difundido una versión romántica sobre por qué Nick y Antoinette escogieron el nombre de Lido para su hijo. Según ellos, el niño fue llamado así por el grato recuerdo que guardaban sus padres de su luna de miel en el Lido, en Venecia. En realidad, Nick y el hermano de Antoinette habían hecho un viaje al Lido antes de la boda, y Nick no había olvidado el lugar.

Los negocios de Nick se hallaban en plena bonanza, de modo que, a su regreso a Allentown, estrenó un nuevo restaurante. Este, ubicado en la calle Seis, a unas cuadras de su nueva casa, recibió el nombre de "Casa Orfeo". Aún sin haberse recuperado por completo, Antoinette comenzó a prestar ayuda, a pesar de que apenas estaba

aprendiendo a hablar el inglés.

Lido era un lindo nene de dos años cuando su padre, en cuya mente siempre revoloteaban ideas para futuros negocios, tuvo una atinada visión que, con el tiempo, cristalizaría en uno de los negocios más pujantes del mundo. Un día, al conducir su Modelo T por las calles de Allentown, se le ocurrió que mucha gente necesitaba transporte particular provisional.

Como era un hombre que acostumbraba aprovechar de inmediato cualquier idea potencialmente lucrativa, fundó un negocio al que llamó "Maneje usted mismo". Se trataba de una agencia que rentaba automóviles, probablemente la primera en los Estados Unidos, si no es que en todo el mundo. Es posible que esta nueva empresa haya sido la chispa que encendió la llama del futuro de su hijo. Desde que tenía cuatro años de edad, Lido solía pasar algunos ratos en la agencia de alquiler de autos de su padre. Seguramente, como suelen hacer los niños, el pequeño Lee a menudo se sentaba frente al volante de los autos Modelo T y, más tarde, Modelo A, porque los carros que rentaba Nick eran casi exclusivamente de marca Ford. De modo figurado, puede decirse que Lee Iacocca creció en autos Ford.

El negocio tuvo tanto éxito como la casa-salchichonería Orfeo, situación que le permitió a Nick incursionar en el campo de los bienes raíces, un sueño que había acariciado durante mucho tiempo. Para finales de los años veinte se había hecho rico.

Nick no se entregaba tanto a sus actividades comerciales como para desatender a su familia. Por el contrario, disfrutaba la vida familiar y siempre pasaba al lado de los suyos el final de la jornada. Asimismo, los domingos, la casa de los Iacocca se abría a los amigos y parientes.

El ambiente de hogar resultó idóneo para el crecimiento de Lido, un muchacho tímido y callado. Por un lado, estaba la presencia animada de su padre, hombre locuaz, cálido y hospitalario. Por el otro, la intimidad y el amor familiares. Ambas influencias alimentarían la filosofía personal de Nick, la cual puede resumirse así: "cuando es hora de trabajar, hay que entregarse por completo; pero cuando llega la hora de jugar, hay que gozarla sin reservas".

Nick Iacocca tenía la firme convicción de que no había mejor lugar que Allentown para la crianza de su hijo. Como buen italiano, era aficionado al futbol y al enterarse de que algunos paisanos suyos y otros inmigrantes residentes en la ciudad practicaban el deporte favorito de Europa, se le ocurrió que Lido podría jugar futbol. Pero, por otro lado, consideraba el softbol como un juego típicamente norteamericano y deseaba que su hijo lo practicara.

No muy lejos de Allentown había veredas para caminar, lugares

para acampar y un lago, el Leaser, donde uno podía divertirse paseando en bote y pescando; y a menos de hora y media en coche se erguían los hermosos montes Poconos, que rivalizaban con los Apeninos de la madre patria.

Pocas relaciones entre padre e hijo fueron más sólidas que la existente entre Nick y Lido, una cercanía que propició Nick desde que Lido era muy pequeño. Este rara vez salía a algún lado sin su padre, a quien tenía un respeto y un amor permanentes. Durante toda su vida de estudiante y, más tarde, en el mundo de los negocios, siempre que Lee recibía un reconocimiento o ascenso, aseguraba que su padre debería estar presente para compartir con él la felicidad de su logro.

Nick —que en los negocios era duro, inflexible, orgulloso e incluso cruel—, como padre se mostraba cariñoso y atento, y en todo momento le recordaba a su hijo la importancia de no cejar cuando uno sabe que tiene la razón. Ese era el único camino al éxito, subrayaba Nick. Y fue ese denuedo en el carácter de Nick el que salvó a la familia Iacocca del desastre en 1929.

La gran depresión provocó el derrumbe de la economía norteamericana, y la fortuna que Nick Iacocca había amasado con tantos esfuerzos se perdió irremediablemente, junto con las de miles de otros norteamericanos. Nick, que nunca se lamentaba frente a una mala racha, no se desesperó ni permitió que su familia se entregara al desaliento, pese a que su situación empeoraba cada día.

Perdió un edificio fincado por él en la calle Seis, así como tres casas habitación. Los inquilinos que habían instalado restaurantes en dos edificios de Nick quebraron y desalojaron sus locales. Nick tomó posesión de los restaurantes con la esperanza de recuperar parte de las pérdidas, pero no lo logró. Debido a la cotidiana sangría monetaria, acabó por perder sus edificios.

Lido, que sólo tenía cinco años cuando ocurrió el desastre de 1929, apenas se daba cuenta del infortunio de la familia. Entretanto, Nick reflexionó largamente sobre la situación, irremediable en apariencia. Tenía que haber alguna manera de empezar a recuperar lo perdido. En bienes raíces no existían posibilidades, ya que no contaba con capital para invertir. Pero había otra salida.

—La gente tiene que comer —le dijo a Antoinette, y al encontrar un local bien ubicado, abrió el restaurante State. Se hallaba así, de nuevo, en el punto de partida original.

Nick había sido un experto en alimentos, y la población de Allentown lo recordaba. Con Antoinette a su lado, trabajó arduamente. Ahorró todo lo que pudo, sin privar a su familia de sus necesidades básicas. Nick aún era diestro en la cocina. El restaurante

prosperó tanto que Nick pudo comprar dos cines, uno de los cuales —el Franklin— todavía está de pie en Allentown.

Las utilidades provenientes del restaurante y de los cines facilitaron el retorno de Nick Iacocca al campo que más amaba: los bienes raíces. Adquirió 8,000 metros cuadrados de terrenos en East Allentown e hizo un fraccionamiento al que llamó Midway Manor. Al principio construyó casas de una en una, y luego de dos en dos. Según le permitían las ganancias, aumentó el número de construcciones. Hoy en día, Midway Manor es una de las zonas residenciales más selectas del área metropolitana de Allentown. Nick conservó para sí un lote preferente de una esquina, donde años después, en 1950, hizo construir un verdadero palacete, una joya arquitectónica, para él y Antoinette. Aún vive en ese hermoso hogar la viuda cordial, amable y activa de Nick.

Lido cursaba el tercer año en la escuela primaria Stephans, en Allentown, cuando se inició el resurgimiento financiero de su padre. Durante sus años escolares obtuvo buenas calificaciones, lo cual complacía a Nick. Por haber realizado sus proezas sin haber asistido a la escuela formal, Nicola creía que no había límite en cuanto a lo que su hijo podía llegar a ser con una buena educación.

Lido era bibliófilo, pero no en la acepción usual de la palabra, porque tenía sus momentos de juego y recreación. Le gustaban los deportes. Sin llegar a alborotador, ciertamente se metió en líos típicos de un chico, aunque la influencia de Nick lo detenía. Para él, las órdenes de su padre eran ley.

Nick le había dicho que siempre que tuviera dificultades, peleas o accidentes, lo buscara de inmediato. Un día, cuando tenía unos ocho años de edad, Lido jugaba a empellones con un amiguito cuando éste lo empujó, accidentalmente, a través de una ventana del sótano. La ventana se rompió, y Lido se cortó la mano.

En vez de ir a su casa, Lido corrió al restaurante de su padre, con la mano sangrando. Al preguntarle su padre por qué había acudido allí y no a la casa, Lido le contestó:

—Siempre me has dicho que cuando me lastime, debo buscarte a ti—. Y es que Lido tomaba al pie de la letra lo que Nick le pedía.

De esta manera, cuando Nick Iacocca señalaba que Lido debía estudiar, éste obedecía sin permitir que nada se interpusiera. En muchas ocasiones sus amigos se paraban frente a su ventana y lo llamaban:

—¡Lido!, ¡Lido!, ¡Sal!—. Pero el chico no hacía caso de los gritos, y si sus amigos insistían se levantaba y les gritaba desde la ventana:

—¡Váyanse! ¡Tengo que estudiar!

Para Lido, siempre había un tiempo para jugar y otro para estudiar. Así lo quería su padre, y eso le bastaba.

Lido cursó la primaria sin tropiezos y en forma ejemplar. Y en la secundaria, donde obtuvo un promedio de 9.5, sus dos calificaciones más bajas fueron de 8.8: una en música y la otra en educación física.

—Lido fue un alumno extraordinario— recuerda Carroll Parks, su maestra de inglés y latín en segundo año—. No era ni alborotador ni escandaloso. Era todo seriedad, muy emprendedor; un muchacho que sabía lo que tenía que hacer y lo hacía. Tal vez un poco tímido, reservado para su corta edad.

Lido respetaba mucho a su enérgico padre, lo que probablemente influía en su timidez. Puede ser que haya estado sometido a la voluntad de Nick, un empeñoso dínamo humano que vencía los obstáculos a codazos.

Gar Laux, que trabajó con y para Lee durante muchos años, también conocía íntimamente a Nick y le tenía gran afecto. El relata una anécdota que describe gráficamente la intensidad de Nick, su filosofía para sobrevivir en un mundo difícil.

Laux y Iacocca asistían a una reunión de distribuidores Ford en Palm Springs, California. Era verano y Nick había recibido de su hijo una invitación para que se le uniera allí y juntos pasaran unas vacaciones. Ni Laux ni Lee eran apasionados del golf, pero en un rato libre salieron a hacer ejercicio, acompañados por Nick.

—Jamás olvidaré —cuenta Laux— que después de que hicimos que Nick le pegara a la pelota, emprendió una carrera. Le gritamos:

—¡No! ¡No! ¡No hay que correr tras la pelota! ¡Caminando! ¡Camina! Pero así era Nick. Tenía que correr, correr con ganas.

Este era el arrojo que Nick esperaba inculcar en su hijo. Lido necesitaba aprender que la clave del éxito consistía en actuar con vigor. Sólo así podría convertirse en el hombre afamado y poderoso que su padre deseaba que fuera.

Cuando Lido ingresó a la escuela preparatoria de Allentown, empezó a perder su timidez. Comenzó a participar en los deportes, se aficionó al beisbol y al futbol, pero encontró mayores satisfacciones en la natación y el patinaje sobre hielo. En ambos deportes logró destacar.

Desafortunadamente, en su segundo año, las emociones deportivas le fueron negadas: contrajo fiebre reumática y estuvo encamado tres meses. Con las piernas inmovilizadas y aquejado por fuertes dolores la mayor parte del tiempo, le preocupaba tanto la posibilidad de perder el año, como a sus padres y a su hermana les preocupaba su recuperación.

Pero el dolor no iba a detener a Lido. Ante la imposibilidad de asistir a clases, ingenió un plan para que éstas llegaran a él, por así decirlo. Pidió a su hermana Delma, quien cursaba el último año en la misma escuela, que le llevara sus tareas todos los días. A pesar de la incomodidad, cumplía con los trabajos necesarios y Delma los entregaba a la maestra de Lido.

Los tres meses en cama no afectaron su promedio académico. Al final de ese año, figuró en el cuadro de honor.

Pero en cuanto a los deportes se refiere, su participación había terminado. Se había recuperado, pero bajó de peso en forma alarmante. Su pasión por la natación y el patinaje quedó restringida a la de un espectador. Eso no le bastaba, de modo que canalizó su amor a los deportes dirigiendo el equipo de natación de la escuela.

Lido se graduó en la escuela superior de Allentown en junio de 1942, con el segundo lugar en el cuadro de honor. En el anuario de la escuela, *Comus,* se señala a Lido Iacocca como miembro de la Sociedad Nacional de Honor, presidente de su generación, miembro de la Sociedad de Debates y del Club de Latín, así como dirigente del equipo de natación.

Su retrato en el *Comus* muestra a un joven bien parecido, delgado, de pelo obscuro y ojos negros penetrantes. Después de su nombre, Lido Anthony Iacocca, un pie de foto indica que sus intereses en la vida son la ingeniería y la ciencia, tras lo cual aparecen las siguientes palabras de Lido: "Si apuntas bien, darás en el blanco", un preámbulo de su futuro. Asimismo, el breve análisis del carácter de Lido que aparece a continuación también pronostica, extrañamente si se considera su edad, cómo sería el Iacocca del futuro.

"Lee es un anecdotista extraordinario", reza el texto, "y no sólo puede intercambiar frases ocurrentes con los mejores, sino que puede hacer juegos de palabras con los peores. Si el conocimiento es realmente el poder, él es omnipotente. Esto, aunado a su ya desarrollada capacidad de administrar y dirigir las actividades escolares, le será de gran utilidad en su carrera de ingeniero".

Esa fue la primera vez que alguien se había referido en un impreso a Lido Anthony Iacocca como "Lee"; porque, al igual que su padre, si bien se enorgullecía de su ascendencia italiana, tenía preferencia por la versión norteamericana de su nombre. El día de su graduación fue una fecha memorable para Nick, quien, ante la incontenible emoción que sentía, derramaba lágrimas. El niño al que había criado era ya un joven hecho a su imagen y semejanza.

A raíz de su graduación en la preparatoria, sin embargo, Lee Iacocca se volvió un tanto caprichoso. Se hizo más extrovertido, pues, como a su padre, le gustaban las fiestas y los bailes. Una noche

en que Nick y Antoinette salieron de visita, Lee invitó a casa a unos amigos. Pusieron música, bailaron, tomaron un poco de cerveza, pero en general sólo pasaron un buen rato.

—Dejaron la casa hecha un lío —recuerda Antoinette Iacocca— nunca lo podré olvidar. Cuando volvimos a casa era bastante tarde; todo estaba de cabeza. Nick le dio a Lee un verdadero sermón.

Según ella, Nick nunca golpeaba a sus dos hijos, pero los castigaba. Cuando éstos eran pequeños, generalmente el castigo se limitaba a decir "te quedas en tu cuarto" o bien "hoy no sales a jugar". En esa ocasión, Nick regañó a Lee y lo envió a su cuarto; además le prohibió usar el auto de la familia durante varios días.

Siendo Nick como era, se daba por hecho que, después de terminar la preparatoria, Lee seguiría una carrera universitaria. La elección de la universidad a la que asistiría, pensaba Nick, ameritaba una profunda reflexión.

Tenía que ser la mejor escuela de ingeniería del país, insistía Nick, y correspondía a Lee escoger la que más le gustara. Lee se inclinaba por el Instituto Tecnológico de Massachusetts, pero en el fondo prefería la Universidad de Lehigh, que se hallaba en la cercana ciudad de Bethlehem, Pennsylvania.

Aunque deseaba matricularse en Lehigh, Lee se resistía a esa idea, porque ésta tenía fama de ser una escuela muy costosa. Ese argumento no le preocupaba a Nick, ya que para él ninguna universidad era suficientemente buena para su hijo. Además, la cercanía de Lehigh le permitiría ver a Lee con mayor frecuencia.

Una vez tomada la decisión de que asistiera a Lehigh, hubo necesidad de resolver otro problema. Lee consideraba que, en vista del fuerte gasto que representaba para su padre enviarlo a una universidad tan exclusiva, debía seguir viviendo en su casa, arreglo factible debido a la cercanía de Lehigh.

Nick rechazó rotundamente ese plan. El costo adicional por vivir en un dormitorio de la universidad no significaba nada en comparación con la necesidad que tenía Lee de conocer el mundo fuera de su hogar. Por mucho que le complaciera tener a su hijo en casa cada noche, Nick insistió en que Lee viviera en la universidad. Este acabó por acatar el deseo de su padre, siempre y cuando pudiese volver a casa los fines de semana y durante los días de fiesta.

Durante su primer año en Lehigh, el ingeniero en ciernes tuvo prohibido participar en cualquier deporte debido a su reciente ataque de fiebre reumática, así que se dedicó exclusivamente a sus estudios. De lunes a jueves, cuando no estaba en clase, se retiraba a su dormitorio y se entregaba a la lectura. Al terminar las clases, los viernes, Nick solía esperarlo en su Ford para llevarlo a Allentown,

situado a 15 kilómetros de distancia. Y cada lunes, a primera hora, hacían el viaje de regreso.

La afición de Lee por los libros le valió la continua burla de sus compañeros de dormitorio. Pero a él no le importaba: sabía lo que quería. Desde sus días de preparatoriano amaba los autos Ford y, ya instalado en Lehigh, casi le obsesionaba la idea de llegar a ser ingeniero en la Ford Motor Company.

En cierta ocasión, cansado de las bromas, decidió ponerles fin con un comentario que se convirtió en un reto para sí mismo.

—¡Ya verán! —declaró—. Seré vicepresidente de Ford antes de cumplir los 35 años!

E imprimió tal carga de seriedad a sus palabras, que sus amigos se detuvieron en seco.

Lee se abría más a sus compañeros universitarios, si bien éstos aún lo consideraban cohibido y callado.

Pero Lee tenía motivos para ser retraído. Estaba decidido a cursar la carrera de ingeniería industrial en tres años, en vez de los cuatro normales. Para eso tenía que aprobar créditos adicionales, lo que a su vez requería horas extra de arduo trabajo. En su segundo año, cuando ya estaba casi seguro de poder recibirse al final de su tercer año, se involucró más en la vida universitaria y pasó a formar parte de la dirección estudiantil de Lehigh.

Una mañana, a finales de la primavera de 1945, el año de su graduación en Lehigh, un Lincoln Continental 1942, largo y negro, se detuvo frente a la rectoría de la universidad. Del auto bajó el conductor, un caballero de baja estatura, bien vestido y serio, con el insólito nombre de Leander Hamilton McCormick–Goodheart, quien se dirigió a la oficina del director de ingeniería:

—Si fuera posible, me gustaría entrevistar a los graduados en ingeniería que, a su juicio, ofrezcan mayor potencial —dijo el hombre después de presentarse como supervisor del departamento de planeación de personal en la Ford Motor Company—. Quizá los estudiantes más destacados en sus respectivas carreras de ingeniería.

Lee Anthony Iacocca fue el primer estudiante de Lehigh al que entrevistó McCormick–Goodheart. El joven, que desde su temprana adolescencia había idolatrado a Henry Ford —fabricante del modelo elegido por Nick para su arrendadora de autos— apenas podía contener su emoción. Poco o nada sabía de Henry Ford II, a quien acababan de nombrar vicepresidente ejecutivo de Ford, pero su mayor ilusión había sido trabajar para la Ford Motor Company. Y ahora un señor con el nombre más largo que había escuchado en su vida le ofrecía la posibilidad de un empleo allí, como *trainee* de ingeniería.

McCormick-Goodheart le explicó la magnífica oportunidad que

ofrecía Ford a ingenieros jóvenes de gran capacidad; y aunque sus palabras salían sobrando, con entusiasmo destacó las virtudes de la Ford Motor Company. Lee lo escuchó atentamente. Aunque siempre había deseado ingresar a esa compañía, el cuadro pintado por ese hombre garboso de nombre singular, casi musical, reforzó su determinación.

McCormick-Goodheart le ofreció a Lee un empleo como *trainee* de ingeniería con un modesto sueldo de 185 dólares al mes. A Lee no le preocupaba la remuneración, pero tenía un problema: acababa de obtener una beca para cursar su maestría en Princeton y no quería desaprovecharla. Sin embargo, su anhelo de ingresar a la Ford era igualmente firme, si no es que más.

Rápidamente tomó una decisión. Si tenía que escoger, se decidiría por la Ford, dijo a McCormick-Goodheart.

—Una de las cosas más asombrosas de Lee Iacocca —informó McCormick-Goodheart a Henry Ford II— es su sinceridad. No se limitó a asentir. Me dijo:

—Tengo muchos deseos de trabajar para la Ford, pero, si no hay inconveniente, quisiera antes obtener mi maestría en ingeniería mecánica en Princeton.

La respuesta de la empresa a Lee, fue:

—Vaya a Princeton para obtener su maestría. De esta fecha a un año, su puesto lo estará esperando.

Esa notificación hizo sumamente feliz a Lee, y no menos a su padre, quien, por una parte, sentía gusto por tener a su hijo en casa durante el verano. Así tuvieron la oportunidad de estrechar más aún el lazo inquebrantable que ya existía entre ellos.

Lo primero que se imponía al llegar Lee a Allentown como egresado de Lehigh, era organizarle una fiesta de graduación. Nick echó la casa por la ventana. El hogar de los Iacocca estuvo repleto de gente hasta altas horas de la noche. Nick había invitado a todos sus conocidos, tanto jóvenes como viejos.

Al final de la fiesta, Nick le mostró a su hijo su regalo de graduación: un Ford usado de antes de la guerra. El regalo beneficiaba a Nick y a Lee, por igual. Princeton estaba a más de 80 kilómetros de la casa; si Lee no contaba con un auto para transportarse a Allentown los fines de semana, se habrían producido largas separaciones que de este modo se evitaban.

El año en Princeton pasó rápidamente. Como siempre, Lee se entregó totalmente al estudio. Los meses transcurrieron sin noticias de McCormick-Goodheart, ni de ninguna otra persona de la Ford, lo cual fue motivo de cierta preocupación para Lee. Pero al principio de la primavera de 1946, un señor llamado Olen Peters pidió ver a

Lee en Princeton. Peters, el subalterno de McCormick—Goodheart, había sido enviado para confirmar que el puesto ofrecido a Lee seguía disponible, así cómo para informarse acerca de sus progresos en la ingeniería mecánica.

Peters llevaba consigo el expediente completo de Lee Iacocca, incluyendo una fotografía. Aunque le asombró la apariencia alargada, enjuta, casi anémica del joven, cuando escuchó a Lee reafirmar su gran deseo de trabajar para la Ford, quedó impresionado. Sugirió entonces a Lee que se presentara en Dearborn lo más pronto posible después de su graduación.

Al regresar Peters a la oficina de planeación de personal de la Ford, en Dearborn, McCormick-Goodheart le preguntó:

—¿Qué te pareció el muchacho?

—Es formidable —contestó Peters—. Debemos incorporarlo de inmediato.

McCormick-Goodheart estuvo de acuerdo:

— Cuando lo vi por primera vez —dijo— me di cuenta que era un joven con una gran capacidad de dirección, muy consciente de sus metas. Si tenía un objetivo, se le notaba, como si estuviera diciendo: "Yo sé lo que voy a hacer conmigo mismo". A su edad, eso no es nada común.

—No tuvo pelos en la lengua para confesar su deseo de ingresar a la Ford —comentó Peters—. Me enteré de que había contado a sus compañeros que iba a ser vicepresidente aquí al cumplir los 35 años. Y, según algunos de sus compañeros, lo dijo en serio.

—A mí me pareció que era la clase de persona capaz de decir una cosa así —comentó McCormick-Goodheart—. Pero además creo que también es la clase de persona que hace lo que dice. Tiene una personalidad firme y seria, extraordinariamente seria para un chico de 21 años.

McCormick-Goodheart, quien había estado hojeando el expediente de Lee Iacocca, hizo una pausa para examinar la fotografía de Lee. Levantó la vista hacia Peters.

—¿Sabes, Olen? —dijo—. Sólo hay una cosa en él que me inquieta, especialmente con respecto a su incorporación al mundo de los ejecutivos. Mira este retrato suyo, con su mirada de frente y sus ojos penetrantes. ¿No te dice algo el gesto de su cara? ¡Y toma en cuenta lo delgado que está!

—¿Qué quieres decir? —preguntó Peters, perplejo.

McCormick-Goodheart rio.

— Pues tiene la cara de un águila que acaba de encontrar en su nido el huevo de otro pájaro. Después de una pausa, añadió:

—Es tonto de mi parte decir eso. Él es un chico apuesto y con

capacidad, y eso es lo que cuenta. Además subirá de peso, estoy seguro.

—No antes de bajar aún más trabajando en el horno Siemens-Martin —agregó Peters—. Eso lo reducirá a puro hueso aun antes de empezar. Me pregunto si podrá soportarlo.

Lee Iacocca recibió su maestría en ingeniería mecánica en Princeton a principios del verano de 1946. Aún no cumplía los 22 años. Para su tesis profesional había escogido un tema típico: el funcionamiento y uso de los convertidores del esfuerzo de torsión.

Tras unas cuantas semanas con su familia, en Allentown, Lee se presentó en agosto a la planta de la Ford en River Rouge para asumir su papel de aprendiz de ingeniero. Fue el último en presentarse de un grupo de cincuenta hombres reclutado por McCormick-Goodheart.

La rutina de un *trainee* de ingeniería se iniciaba con cursillos de diez días, los cuales tenían el propósito de familiarizar a los ejecutivos potenciales con las etapas básicas de la fabricación de automóviles. Cada curso estaba a cargo de un ingeniero de seguridad diferente, responsable cada uno de algún área de la enorme planta de Rouge.

A fin de que los reclutas pudieran conocer y comprender el trabajo realizado en cada área, y familiarizarlos con la disposición y equipo de la extensa instalación, pasaban un día completo con cada uno de los diez ingenieros de seguridad. Esa experiencia no sólo les daba una orientación con respecto a la planta, sino que también los ponía en contacto físico con los diversos trabajos que se llevaban a cabo.

En su primer día, Lee Iacocca fue conducido por toda la planta de Rouge por un ingeniero de seguridad llamado Malakas, quien le explicó sucesivamente las etapas del programa mientras caminaban. Al pasar frente al horno Siemens-Martin de la fundición de acero, se acercaron a dos inmensos altos hornos, los cuales se conservaban siempre ardiendo; el calor rebotaba hasta una distancia de dos metros.

El guía de Iacocca se detuvo ahí. Señalando uno de los hornos, comentó:

—Empezarás aquí en la mañana.

A continuación subieron a una galería, desde donde tenían una buena perspectiva del horno Siemens-Martin y cierto grado de protección contra el insoportable calor.

—¿Conoces a alguno de los muchachos que están en el programa? —le preguntó Malakas.

Cuando el nuevo aprendiz movió la cabeza en forma negativa,

el ingeniero le señaló a un joven que estaba abajo, quien no era mayor que Iacocca, y añadió:

—El es Frank Zimmerman.

Zimmerman, graduado de la Universidad de Connecticut, había sido el primer hombre contratado en Ford por medio de McCormick-Goodheart. Tenía ya diez meses en el programa.

Iacocca no podía creer lo que veían sus ojos. El joven, que no pesaría más de 50 kilos, llevaba el torso desnudo.

—¿Qué está haciendo? —preguntó Iacocca al ingeneiro.

—Es un ayudante número tres de fundición —contestó Malakas— y está echando carbón al horno.

Malakas explicó que ese carbón se había molido hasta adquirir una consistencia granular, y que en el horno en el que estaba trabajando Zimmerman se había "colado" (escurrido del metal fundido). Y al palear el carbón sobre la superficie del horno al rojo vivo, se evitaba que hubiera fugas cuando se reanudaba la fundición.

Iacocca estaba atónito. La puerta del horno estaba a casi un metro del piso, y Zimmerman, bajo de estatura y tan delgado que podían contársele las costillas, apenas podía levantar la pala hasta la entrada del horno.

—¡Dios mío! —exclamó Iacocca, quien difícilmente pesaba más que Zimmerman—, ¿cómo lucía cuando llegó aquí?

Y volviéndose a Malakas, le preguntó:

—Dígame, ¿cuánto tiempo se necesita para pasar de ayudante número tres a ayudante número dos?

Al oírlo Zimmerman desde abajo, levantó la mirada y rio. La única diferencia entre él y Iacocca era la estatura. Ese fue el principio de una interminable amistad, nacida del respeto mutuo.

La naturaleza de ambos contrastaba: Lee era callado, lleno de ambición, impaciente en el avance de su carrera y, hasta cierto punto, introvertido y con un agudo sentido del humor; Zimmerman era locuaz, dedicado, innovador y bromista.

Cuando Lee llegó a Dearborn, rentó una habitación de diez dólares por noche en el hotel Fordson, al este de la ciudad. Cuando llegó Zimmerman, no encontró cuarto, y se cree que tuvo que dormir en la escalinata del ayuntamiento. Ambos se mudaron a Ann Arbor, lugar situado unos cincuenta kilómetros al oeste de las oficinas principales de Ford. Lee compartía un departamento con otros tres *trainees* y Zimmerman rentó un cuarto amueblado.

Zimmerman iba al departamento de Iacocca casi todas las noches y ambos jugaban a las cartas con los otros *trainees*. Lee, que no había aprendido a relajarse con un juego de cartas, preparaba café para el grupo.

Los primos de Iacocca estudiaban en Notre Dame. Y a petición de Zimmie, como llamaba Lee a Frank, se organizaban paseos para visitarlos y, de paso, ver juegos de futbol. Zimmie, consciente de que a Lee le apasionaban los deportes que no podía jugar, sabía que tales sugerencias lo hacían perder su timidez.

Lee era el único que tenía automóvil, un Ford convertible no muy nuevo, y ambos empezaron a salir con dos chicas de la YWCA. Así lo hicieron hasta el resto del año, cuando terminó el periodo de entrenamiento de Zimmerman. Este transformó gradualmente la seriedad de Lee e hizo de él un joven relajado que disfrutaba de las diversiones sanas.

Zimmerman ya había ingresado a la Sociedad de Ingenieros Automotrices y tenía amigos de esta sociedad en Ann Arbor, que eran profesores e instructores de la Universidad de Michigan. El y Lee pasaban muchas horas platicando con esos amigos. Y Zimmerman sazonaba estas discusiones sugiriendo pasar la noche en la ciudad.

El periodo de entrenamiento en Ford duraba dieciocho meses, durante los cuales el recluta trabajaba en cada una de las áreas imaginables de la planta de Rouge. Abastecía los hornos de carbón en la prensa de acero, fraguaba el metal en la herrería, apretaba tornillos en la línea de ensamble y hasta trabajaba en los barcos del lago propiedad de Ford que transportaban hierro desde la península superior de Michigan. También ejecutaban diversas tareas en la pista de pruebas y en el hospital Rouge.

Era una fabulosa educación en todo lo relativo a la tecnología automotriz imaginable, que fue de gran utilidad para Iacocca y para Zimmerman. Durante varios años, ellos fueron los más jóvenes de los cincuenta *trainees*. Y es que ambos se habían graduado muy jóvenes de la universidad: Lee obtuvo una maestría a los veintiún años y Zimmerman una licenciatura a los veinte.

—Lo hicimos —dijo Zimmerman—. Para dos jóvenes que tenían amplios conocimientos librescos pero que no sabían nada sobre automóviles, fue una extraordinaria oportunidad, una espléndida enseñanza relativa a la parte práctica de la construcción de automóviles; entendimos por qué son así y cómo deben ser. Pero Lee comenzó a separarse del resto de nosotros.

Como Zimmie planeaba irse al terminar su entrenamiento, Lee conoció a otro hombre que también se convertiría en gran amigo suyo y que tomaría el lugar de Zimmerman para mantenerlo vivo en medio de una rutina aburrida y sosa.

Al Henderson, un hombre de la Ford que conocía a Lee, iba a hacer un viaje a Chicago para ver el juego de estrellas de beisbol 1947, junto con Bill Winn, un joven promotor que no trabajaba para Ford. Conociendo la afición de Lee por los deportes, Henderson decidió detenerse en Ann Arbor e invitar a Lee. No necesitó decirlo dos veces.

Llegaron a Chicago en automóvil para presenciar cómo la Liga Americana derrotaba a la Nacional 2-1. Después del juego, Henderson tenía que atender algunos negocios, por lo que Lee y Bill decidieron hacer un recorrido por la segunda ciudad más importante de los Estados Unidos.

Mientras más caminaban y platicaban, a Lee le impresionaba más la personalidad de Bill Winn. El trabajaba en promoción de ventas, era un hombre amable, que hablaba en voz baja y tenía un ingenio picaresco.

Al caminar por la avenida Michigan decidieron comprar unos sombreros para sus novias.

—Eramos todo un espectáculo —dice Bill Winn—. La gente se nos quedaba viendo. Imagínense a dos tipos con sendas cajas para sombreros, de color rosado.

Ese fin de semana en Chicago fue el comienzo de una amistad perdurable. Lee buscaba departamento junto con dos de sus antiguos compañeros, y lo mismo hacía Bill, así que decidieron unir sus fuerzas. Al permanecer junto con Lee hasta el fin del entrenamiento de éste, completó la obra de Zimmerman y lo ayudó.

Frank Zimmerman, quien había iniciado su periodo de entrenamiento diez meses antes de la llegada de Lee, terminó su curso de dieciocho meses en noviembre de 1946. Como quería estar cerca de su casa en Connecticut, pidió trabajo en la oficina de Ford del distrito de Nueva York. De baja estatura y delgado, aparentaba menos de los veintiún años que tenía, por lo que debió hablar con el gerente del distrito para que lo asignara al ramo de las ventas de camiones.

Lee, cuyo periodo de entrenamiento no terminaría antes de enero de 1948, quería llegar lejos en su carrera. Había visto a un grupo llamado los *"Quiz Kids"*. Se trataba de jóvenes que llegaban al centro de entrenamiento, trabajaban el mismo tiempo que él, ganaban mucho más dinero que sus 185 dólares al mes y terminaban su entrenamiento en unas semanas. Estaban fuera del ejército y muy pocos, o tal vez nadie, tenían una educación mejor a la de ellos.

El poseía una ventaja sobre ese grupo: el tiempo que había dedicado a aprender la realidad sobre la construcción de los automóviles, algo que los *"Quiz Kids"* no habían podido asimilar en sus cortos periodos de entrenamiento. Permanecer hasta agosto y cubrir cada una de las facetas del negocio de fabricación parecía una pérdida de tiempo.

Lee habló del asunto con sus superiores y pudo convencerlos

de que, teniendo una maestría, probablemente no necesitaba todo el entrenamiento de dieciocho meses. Ellos estuvieron de acuerdo y lo redujeron a un año. En agosto de 1947, terminaron sus días como *trainee*.

Se encontraba de cara a su futuro en Ford Motor Company. ¿Pero qué giro debía tomar? ¿En qué área podría hacer una mejor contribución a la compañía y, al mismo tiempo, alcanzar su propia meta en Ford?

Una posibilidad era la ingeniería, que había sido su especialidad, pero hasta donde él sabía, pocos ingenieros habían llegado a puestos de alto nivel en la industria. El diseño era otro campo, pero tenía sus limitaciones también. Además estaban las áreas de finanzas, planeación y desarrollo del producto, ventas y mercadotecnia y otras más, para las cuales se sentía preparado.

La pregunta era: "¿A dónde debo ir?"

2

VICEPRESIDENTE A LOS 36 AÑOS

Iacocca pensó que, dentro de la Ford Motor Company, donde más posibilidades de progresar tenía era en el área de ventas y mercadotecnia. El número de vehículos registrados en los Estados Unidos se acercaba a los 47 millones en 1947, cifra que representaba un salto de quince millones con respecto a 1940. De este incremento, más de 10 millones correspondían a automóviles de pasajeros.

En las carreteras norteamericanas se estaban produciendo cambios fenomenales. Numerosas autopistas de cuota y supercarreteras rápidas y fáciles de transitar empezaron a surcar el continente. Se decía que pronto se podría viajar en automóvil de Nueva York a Los Angeles en tres días o menos. Se estaba arraigando el espíritu de "conocer primero los Estados Unidos", lo cual era un indicador de que las ventas de automóviles aumentarían en forma extraordinaria año con año.

Además, se incrementó el potencial de utilidades de las corporaciones pertenecientes a la industria automotriz cuando el Congreso, dominado por los republicanos, ignoró el veto del presidente Truman y promulgó el decreto Taft-Hartley, que abolía algunas de las restricciones a los directivos impuestas por la administración demócrata de Franklin Roosvelt y añadía algunas limitaciones a los sindicatos de trabajadores. Para los negocios en general y la industria automotriz en particular, eso equivalía a recibir una inyección de productividad.

Frank Zimmerman ya se había establecido dentro de Ford en el departamento de ventas de camiones, en las oficinas de Nueva York, situadas en Edgewater, Nueva Jersey, sobre el río Hudson, justo al norte de Manhattan. Zimmerman le sugirió a Lee que siguiera el mismo camino. Ansioso de regresar al este y de vivir más cerca de su hogar, Iacocca se dirigió al Edgewater para ver al gerente de distrito.

Cuando llegó, no estaba el gerente y fue entrevistado por dos de sus asistentes. Uno de ellos, según refiere Iacocca, se dedicó a leer el *Wall Street Journal* y nunca lo miró, mientras que el otro le dijo:

— Si eres graduado de la universidad y vienes de la oficina matriz, lárgate de regreso a Detroit.

Pero Lee decidió esperar al gerente de distrito, quien finalmente le hizo una larga entrevista.

— Bien, Iacocca —dijo el gerente—. Me impresiona lo que has dicho, pero creo que no llegarás muy lejos en las ventas. Yo te aconsejaría que te dedicaras a la ingeniería.

Lo irónico de la situación es que Iacocca llegó a ser uno de los más grandes genios en mercadotecnia desde Phineas T. Barnum.

Después del trato que recibió por parte de los asistentes del gerente y de las palabras del mismo, Lee de momento se sintió abrumado y comenzó a pensar en la posibilidad de renunciar a la Ford Motor Company. Pero, inducido por las repetidas frases de su padre: "Nunca te des por vencido. ¡Nunca huyas!", decidió hacer otro intento.

Esta vez se dirigió a Charles Beacham, gerente de ventas de la oficina regional del este en Chester, Pennsylvania, una pequeña ciudad cercana a Filadelfia. Beacham parecía ser el gerente de ventas más astuto del imperio Ford y se esperaba que llegara a la vicepresidencia en un futuro cercano. El percibió la gran fuerza latente del joven Iacocca y su determinación de lograr sus metas a toda costa. Tales eran precisamente las cualidades que exigía a los hombres que trabajaban con él.

Lee pudo ir a Allentown, a visitar a su familia durante dos semanas, antes de empezar a trabajar en Chester. Nick Iacocca se sintió feliz al saber que su hijo estaría con él durante catorce días y lo presentó con orgullo a sus amistades, parientes y extraños con los que trató entonces.

Cuando Lee se reportó en Chester, ocupó el puesto de gerente de campo, que era un trabajo considerado por quienes lo habían realizado como "el puesto de más bajo nivel" a pesar de su título. Se trataba de efectuar visitas a distintos distribuidores en una zona particular y hacer todo lo posible por estimular las ventas, influyendo en aquéllos para que hicieran promociones y se anunciaran. A Lee le tocó la zona sureste de Pennsylvania.

Pese a que el puesto se consideraba de "bajo nivel", para Lee Iacocca Chester fue un punto de arranque ideal en su trabajo. No sólo se encontraba bastante cerca de Allentown, lo que le permitía pasar los fines de semana con su familia, sino que también ese hecho lo colocó en manos de un mentor idóneo para ayudarlo a desarrollar su talento innato.

El rechazo y la descortesía que había sufrido en la oficina de Nueva York habían sido, de hecho, la "mejor desgracia" que pudo haberle ocurrido. Según Nick Iacocca, Beacham era precisamente la persona que Lee necesitaba: un hombre duro y exigente, pero al mismo tiempo justo y comprensivo.

Debido a su trato continuo y cotidiano con Charley Beacham, y determinado a hacer lo mejor en el menor tiempo posible, Lee no sólo perdió su timidez, sino que también asimiló lo que la gente de Ford llamaba *"beachamism"* —es decir, el conocimiento intuitivo que hay que tener para moverse con rapidez.

Gar Laux, quien trabajó con Beacham, menciona que la influencia de éste sobre Iacocca fue más lejos. Pensaba que entre él y Nick Iacocca habían hecho un gran trabajo con Lee, pero que también de él podía esperarse mucho.

En el territorio que le fue asignado, Lee tuvo que tratar con distribuidores, gerentes de ventas y muchas personas más, todas ellas con distintas personalidades y diferente nivel educativo, lo que le hizo desarrollar su talento innato para comunicarse. Esta valiosa experiencia, aunada a la dura pero razonable estimulación de Charley Beacham, hizo que Iacocca demostrara ser una persona prometedora y a quien había que tomar en cuenta.

— Es un joven notable —expresó Beacham.

Uno de los compañeros de trabajo de Lee en Chester era Jay Dugan, quien con anterioridad había sido editor de un periódico.

Poco después de la llegada de Lee a Ford, Dugan renunció para abrir su propia agencia publicitaria en el área de Filadelfia. Posteriormente se haría cargo de muchas de las promociones de Iacocca. Impresionado por el recién llegado a Chester, dijo entonces:

— Durante los pocos meses que estuve en Chester después de su nombramiento, Lee me pareció muy honesto, franco y directo en su trato con los distribuidores. Su sinceridad al hablar desarmaba a cualquiera. Podía decir cosas que nadie quería escuchar, y las decía en tal forma que parecían algo constructivo. Así era de perspicaz.

A los dos meses, Beacham ascendió a Iacocca al departamento de ventas de camiones, con un territorio que se extendía hacia el sureste de Nueva Jersey y Delaware. Después de varias reuniones con vendedores de camiones, Lee vio la necesidad de poner por escrito lo que debía hacerse o no para tener éxito en la promoción y venta de camiones. Se dedicó a esa tarea, ayudado en la redacción por Jay Dugan, y escribió un manual al que llamó *Contratación y entrenamiento de vendedores de camiones*, destinado a los distribuidores y sus gerentes de ventas.

Todas las pláticas que tuvo con los ejecutivos de las distribuidoras y las reuniones para vendedores de camiones y gerentes de ventas que él dirigió, aguzaron sus capacidades de orador. En las reuniones de entrenamiento se mostraba como un orador de ingenio agudo, a veces cáustico. Su esfera de acción se amplió hasta incluir los estados del Atlántico sur.

Con su habilidad típica para aprovechar cualquier situación, en cierta ocasión, al empezar una reunión en Atlanta, Georgia, con vende-

dores de camiones, utilizó un formidable truco: después de llamar al orden, escribió su nombre: L E E I A C O C C A con grandes letras sobre el pizarrón. Como si de pronto se le hubiera prendido un foco volteó de repente y borró su apellido.

—Así está mejor —dijo señalando al pizarrón, donde sólo había quedado la palabra L E E—. Ese nombre significa mucho en este país.

Iacocca se sentía mejor que nunca. A partir de entonces, en todas las reuniones sucesivas que llevó a cabo en el sur, este pequeño detalle mantuvo la atención de sus oyentes y produjo magníficos resultados.

Casi nunca descansaba. Trabajaba durante largas horas, ya sea en la oficina de Chester o durante sus viajes, estudiando el negocio de los automóviles, en particular las técnicas de ventas y mercadotecnia. De vez en cuando, él y su amigo Jay Dugan, cuya agencia publicitaria se había establecido en el cercano pueblo de Jenkintown, se sentaban a platicar hasta altas horas de la noche acerca de la forma de aumentar las ventas de automóviles.

Una tarde de primavera, en 1948, casi tres meses después de que Lee empezara a trabajar para Charley Beacham, se encontraba en la oficina de Chester platicando con un compañero de trabajo respecto a la renta de camiones, cuando una pelirroja extraordinariamente guapa atravesó el corredor, frente a ellos.

—Ahí va alguien a quien deberías examinar —dijo el compañero de Iacocca.

La joven era Mary McCleary, una recepcionista de la planta de ensamble de Ford en Chester. Ella no vio a Lee, pero él se sintió impresionado de inmediato.

Aproximadamente un mes más tarde, el 9 de junio, la Ford Motor Company presentó sus nuevos modelos 1949 al distrito de Filadelfia en una recepción de gala que se llevó a cabo en el elegante hotel Bellevue Stratford. Todos los empleados de Ford que trabajaban en esa zona fueron invitados a la fiesta de la compañía.

Después de la exhibición de un documental sobre los nuevos autos, los invitados pasaron al salón para tomar un coctel. Una de las secretarias presentó con Lee a Mary McCleary. Una presentación que él había estado esperando desde la primera vez que la vio. La primera impresión de Mary fue que él era un hombre muy alto, demasiado delgado y además muy tímido.

Pero Lee no se portó tan reservado y empezó a mostrar interés en ella. Se veían de vez en cuando, aunque no con la frecuencia que ella hubiera deseado, porque Lee estaba muy ocupado trabajando durante la semana y pasaba los días de descanso en Allentown, con su familia.

Mary quería ir con Lee a visitar a sus amigos, cenar fuera de vez en cuando, asistir al teatro o a algún evento deportivo, ya que él era tan aficionado. Finalmente, ella accedió a acompañarlo algunos fines de semana a visitar a su familia.

Mary se entendió bien con la familia Iacocca y pronto comenzó a encariñarse con Nick, Antoinette y Delma; ellos también empezaron a quererla. Pero aun así, parecía que el único momento en que podía estar a solas con Lee era durante el trayecto de ida y regreso a Allentown.

El continuaba trabajando arduamente y se volvía cada vez más necesario para Charley Beacham y para la Ford Motor Company. De repente, a principios de 1950, disminuyeron las ventas de la División Ford. El número de automóviles registrados decayó en 1951 y bajó aún más en 1952, a menos de un millón de unidades.

Estas cifras no preocuparon tanto a la casa matriz de Ford en Dearborn, porque su principal competidor, Chevrolet, había experimentado algo semejante. Lo más angustioso se presentó en 1953, cuando las ventas de ambas compañías sobrepasaron el millón de unidades, pero la División Ford, que siempre había tenido superioridad sobre Chevrolet, obtuvo menos ventas que su competidora.

Para los ejecutivos de Ford en Dearborn, esto era un verdadero motivo de alarma y ordenaron un programa de austeridad. Se obligó a la oficina de Chester a recortar el personal. Lee no perdió su empleo, pero bajó un poco de nivel.

Ese retroceso en la escala de ascensos precisamente cuando él empezaba a avanzar fue como un golpe demoledor. Durante un tiempo, empezó a dudar sobre su futuro en Ford, pero al final prevaleció en él su sentido realista.

Después de todo, aún estaba en la compañía en que había anhelado trabajar desde su adolescencia, y un retroceso no representaba el fin, sino algo que podía aprovecharse para mejorar si él se lo proponía. Era la filosofía de Nick Iacocca. Como hizo su padre después del crac de 1929, Lee se dedicó a trabajar con mayor ahínco.

El éxito que tuvo en sus pláticas con los grupos de distribuidores le había aportado dos beneficios: la confianza en sí mismo y el carisma de un predicador. Lo que él decía era lo adecuado y estimulaba a los gerentes de ventas y los vendedores a cerrar sus operaciones. Sus grandes esfuerzos dieron frutos. En seis meses volvió al puesto que tenía antes del reajuste de personal. La fe de Beacham en el joven que había contratado era más que justificada. Seis meses más tarde, Lee Iacocca fue nombrado asistente del gerente de ventas del distrito de Filadelfia.

Mientras tanto, el romance entre Lee y Mary McCleary, con sus

altas y bajas, iba ya en su séptimo año. La situación de Mary no había cambiado, ya que Lee continuaba viajando los fines de semana a Allentown y sólo dejaba de hacerlo cada seis meses.

Cuando cesan los vientos de invierno y comienza a reverdecer la naturaleza, la industria automotriz empieza a plantar sus semillas para la promoción del modelo del año. A nivel nacional, los ejecutivos corporativos de ventas y mercadotecnia trabajan en colaboración con sus principales agencias publicitarias. Su meta es lograr un concepto amplio que realce las virtudes de sus productos en forma más impresionante que sus competidores.

A nivel regional, particularmente en las oficinas de distrito, se subraya la importancia del apoyo al esfuerzo nacional, basándose en observaciones que destaquen las ventas en la región inmediata. En la oficina de Chester, Lee Iacocca se dedicó a buscar los estímulos que funcionaran mejor en el distrito de Filadelfia, para la venta de los próximos modelos 1956. Mary vio todavía menos tiempo a Lee.

El pasó varios días buscando pacientemente la mejor forma de eliminar la resistencia del público para comprar automóviles nuevos. Como él había nacido en esa región, conocía a su gente. Se trataba de inmigrantes alemanes, italianos e irlandeses. Habló de este asunto con su amigo Jay Dugan.

Lee se preguntaba cómo podría influir en los compradores potenciales de automóviles, quienes además del pago de un automóvil tenían que cubrir renta, alimentación y ropa. Tomó un lápiz y empezó a anotar cifras. Hizo un análisis de los compradores de su zona y de su reticencia a comprar en abonos un automóvil.

Eso era lo esencial para estimular las ventas: el pago del automóvil. Las personas que necesitaban o querían un automóvil nuevo se preocuparían menos por el total que tendrían que pagar, siempre y cuando los abonos mensuales les resultaran accesibles.

— Esa era la gran cualidad de Iacocca —insiste Dugan—. Su capacidad para visualizar una necesidad, mucho antes de que cualquiera otra persona pudiera hacerlo, de preparar un plan y ponerlo en práctica.

La idea propuesta por Iacocca, que en la actualidad es un lugar común, hizo que los encargados del área de mercadotecnia bajaran la cabeza. Era algo tan simple y obvio. ¿Cómo no se les había ocurrido?

Lo esencial de la promoción de Iacocca era su lema: "56 por 56". Las personas podían comprar un Ford 1956 nuevecito por 56 dólares mensuales después de un moderado enganche. ¿56 dólares al mes? Esto no era nada para el trabajador promedio.

La idea, revolucionaria en ese tiempo, se apoderó del distrito de Filadelfia. A los distribuidores les encantó. El lema "56 por 56" realmente vendió muchos automóviles. Pero Lee no estaba satisfecho únicamente con el concepto. Para obtener el mayor número posible de ventas era necesario promocionar el producto y darle el máximo impacto y visibilidad. Así como la visibilidad hace que una persona sea más conocida por sus superiores, colocar una buena idea a la vista del público puede generar interés, lo que a su vez genera ventas.

El lema "56 por 56" demostró ser una de las promociones más innovadoras y de mayor éxito en la historia de las ventas de automóviles. Los 139 distribuidores Ford del distrito de Filadelfia no se daban abasto para satisfacer la demanda, y el nombre de Lee Iacocca circulaba en boca de todos, tanto en la oficina matriz de Ford, en Dearborn, como en Chester.

Robert S. McNamara, entonces vicepresidente a cargo de la División Ford, adoptó el programa de Lee y lo convirtió en una campaña a nivel nacional para promover los automóviles Ford 1956. Esto dio como resultado ventas adicionales por casi 75,000 unidades.

Mientras tanto, Lee y Mary se comprometieron el Día de las Madres, y en septiembre empezaron a hacer planes para casarse.

En julio, Charley Beacham dijo a Lee que empacara sus maletas para irse de las orillas del río Delaware a las del Potomac. Había sido ascendido para dirigir la oficina distrital de Washington.

Era lo que él necesitaba para seguir por el camino hacia su meta: la vicepresidencia. Sin embargo, eso significaba también ver menos a Mary. En adelante, la pareja sólo podría reunirse los fines de semana en que ella pudiera ir a Washington, o cuando las ocupaciones de él lo llevaran a Chester.

El trabajo mantuvo atareado a Lee y le hizo sentir menos su separación temporal de Mary. Se trataba de su primer puesto directivo y lo desempeñó en la mejor forma posible, de modo que incrementó la productividad de la oficina en Washington. No pasó inadvertida su creciente reputación de experto en mercadotecnia.

Días antes a su boda obtuvo un permiso para ausentarse brevemente. Llegó a Chester esa misma noche y a la mañana siguiente se dirigió junto con Mary a tramitar su licencia de matrimonio. Después de dejarla en su casa, fue de visita a la oficina de Chester y se sintió muy sorprendido al ver que Charley Beacham lo estaba esperando.

— Recoge tu cheque y olvídate de Washington —le dijo Beacham. Cuando regreses de tu luna de miel, vendrás directamente a Dearborn, porque ahora eres mi nuevo gerente de promoción de camiones.

Lee se quedó sin habla. ¡Habían pasado tantas cosas en tan poco tiempo...! En menos de cuatro semanas cumpliría treinta y dos años, lo que le dejaba un lapso de sólo tres años para llegar a la meta que se había propuesto cuando era estudiante.

— Pero no le digas nada a Mary, sino hasta después de la boda —añadió Beacham—. Ya ha tenido bastantes emociones.

Sin embargo, Lee no pudo evitar comunicarle a su padre las buenas noticias, y sostuvo con él una larga llamada telefónica. Nick no cabía en sí de gozo: felicitó a su hijo y le manifestó su orgullo.

El 29 de septiembre de 1956, Mary K. McCleary y Lido Anthony Iacocca se casaron en la iglesia católica de Chester, St. Robert, habiendo oficiado la ceremonia el Padre Michael McNicolas. Durante la recepción, salvo el propio Lee, ningún hombre estuvo más feliz o bailó más que Nick Iacocca.

Debido al ascenso de Lee, la luna de miel tuvo que ser breve. La pareja regresó a Chester, donde Mary permaneció con su madre. Lee se dirigió a Dearborn, ansioso de comenzar su nuevo trabajo y de buscar una casa.

Charles Beacham, quien había tenido gran importancia en la transformación de Lee Iacocca, no se sorprendió al verlo presentarse, nueve años más tarde y lleno de confianza en sí mismo, en las oficinas de la División Ford. Corría el mes de octubre de 1956. Beacham estaba seguro de que este joven, que anteriormente había demostrado su enorme capacidad en la promoción de automóviles (un arte vital para Ford en ese tiempo), sería precisamente quien colocaría nuevamente las ventas de Ford en un sitio respetable.

La empresa había cerrado sus ventas de 1956 en el mercado norteamericano con un porcentaje menor en 22.3 al de General Motors y apenas superior al de Chrysler. La compañía necesitaba urgentemente un estímulo en sus ventas.

Era la clase de reto que estaba esperando Iacocca. Pero solamente trabajando como lo había hecho podría alcanzar su meta de llegar a vicepresidente a los treinta y cinco años de edad.

Quienes conocían sus aspiraciones las consideraban un sueño imposible.

— Muchos de nosotros nos burlábamos a sus espaldas —dijo uno de sus contemporáneos—. Era un entusiasta en su trabajo... y nos lo hacía sentir. "Pero ¿cuál es la prisa?", le preguntábamos. Y es que, siendo él nuevo en el grupo, había muchos a quienes saltar y no había forma de rebasar a los *"Quiz Kids"* (niños preguntones).

"Whiz Kids" (niños expertos), era un nombre más apropiado para el grupo que originalmente se llamaba *Quiz Kids,* los mismos intelectuales que gozaban de un adoctrinamiento breve, mientras Lee pasaba todo un año como *trainee.* Este conocía los logros de algunos de ellos, en particular Robert McNamara, quien en ese momento era su jefe de nivel más alto, como vicepresidente de Ford y gerente general de la División Ford. McNamara junto con Arjay Miller, Ed Lundy,

Ben Mills, Francis Reigh y James Wright formaban en realidad un excelente grupo.

Sin embargo, él creía que no ganaba nada preocupándose por los demás. La realidad le importaba un bledo: él tenía que seguir adelante. Su naturaleza lo empujaba a desafíos que parecían irracionales. La gente podía calificar su sueño como "fantasía"; pero hasta las fantasías pueden volverse realidad. Había amado con devoción a la Ford Motor Company desde que se sentó por primera vez en el Modelo T de su padre. El primer Henry Ford había sido su ídolo por el éxito que había obtenido sin contar con una educación formal y por haber tenido el valor de seguir adelante y hacer lo que quería. Ese espíritu del viejo Henry le resultaba muy atractivo a Iacocca.

Sabía que no sería fácil llegar a su meta; pero eso la hacía aún más emocionante, al igual que la situación que privaba entonces en Ford, con su historial de altas y bajas.

Durante las dos primeras décadas del siglo veinte, el nombre Ford había sido sinónimo de automóvil. Ford era la familia real de la industria automotriz. De muchas maneras, la cronología de las actividades de la empresa durante más de medio siglo era una mezcla de genio y de imbecilidad.

3

LA CREACION DEL IMPERIO FORD

La gente de los cinco continentes sabe que Henry Ford fue quien dio nacimiento a la Ford Motor Company. Existen paralelos entre el carácter de Henry, un producto del siglo XIX, y el de Iacocca, del siglo XX; pero también hay diferencias entre ambos, como veremos más adelante.

El primer Henry no era de sangre azul, aun cuando él llegara a considerarse así. De origen humilde, empezó sólo con una idea y sin dinero y llegó a formar una de las organizaciones más conocidas del mundo. Sin embargo, por algunas malas decisiones que tomara y por ser de naturaleza turbulenta, casi llegó a destruir toda su tarea.

Nacido el 30 de julio de 1863, era el hijo mayor de William Ford, dueño de una granja de varios acres al oeste de la ciudad de Detroit. Como el joven Henry detestaba el trabajo de la granja y sólo se intresaba por cuestiones de mecánica, su padre y sus dos hermanos, John y William, llegaron a odiarlo al pasar los años; pero a Henry le importaban poco las opiniones de sus familiares.

—John y William están muy bien —dijo una vez el padre de Henry—, pero me preocupa Henry. No sé qué será de él.

Lo que pasó con Henry es historia. Se convirtió en el rico excéntrico que cambió el estilo de vida del mundo, al colocarlo sobre ruedas. Un hombre con una visión poco común y el suficiente valor como para seguir sus propias convicciones; pero también un hombre que se equivocó repetidas veces.

Con frecuencia, rechazaba consejos sensatos, y muy a menudo depositó su confianza donde no debía, lo que se convirtió en su talón de Aquiles.

Una persona influyó mucho para que se estabilizara, y esa persona sólo podía ser alguien cuyo criterio se impusiera al de él. Ella fue Clara Bryant, una diminuta chica de cabello castaño a la que conoció en una fiesta y con quien se casó a la edad de veintiocho años. Desde el principio de su noviazgo, Clara, a quien él siempre llamó "Mamá", fue su corazón, su mente y, con frecuencia, su voz. Pero no se casó con Clara hasta que ella le aseguró que, al contrario de su padre y hermanos, comprendía y apreciaba su obsesión por la

mecánica.

Henry Ford hizo del automóvil, en lugar del juguete para los ricos que era, un medio de transporte al alcance de todos; pero de ninguna manera fue su inventor, ni el primero que construyó una máquina de combustión interna o el primero en manejar un "carruaje sin caballos".

En abril de 1866, dos alemanes, Nikolas Otto y Eugen Langen, obtuvieron una patente de un motor que operaba con gasolina. Gottlieb Daimler y Karl Benz, también alemanes, producían eficientes motores desde 1885. Y en los Estados Unidos, Charles Duryea hacía ruido por las calles de Sprinfgield, Massachusetts, con su aparato de gasolina construido por él mismo en 1893.

Ese mismo año, Henry Ford trabajaba para la Edison Illuminating Company, en Detroit, cuando se sintió inspirado por un artículo que apareció en la revista *American Machinist,* que describía la forma de construir un motor de gasolina. En el sótano de su propia casa construyó su máquina con un antiguo trozo de tubo de gasolina y sobrantes de hierro.

La víspera de Navidad de 1893, dos meses después del nacimiento de su hijo Edsel, Henry llevó su aparato a la cocina. Conectó un alambre del artefacto a una luz eléctrica y echó a andar el motor, mientras Clara vertía cuidadosamente gotas de gasolina en el tubo.

Henry trabajo durante dos años y medio en un pequeño cobertizo situado detrás de su casa, refinando su motor y construyendo una carrocería de cuatro ruedas. Durante las primeras horas de la mañana del 4 de junio de 1896, instalaría el motor en esa carrocería.

Feliz, Henry lo encendió y se preparó para montar la caja que servía como único asiento al cuadriciclo. A pesar de que eran apenas las tres de la madrugada, Clara no pudo evitar que sacara su ruidoso vehículo para hacer una prueba de manejo. Henry se sentó pero de repente notó que su creación era demasiado grande para poder pasar a través de la puerta del cobertizo. Sin embargo, su emoción era tal que no quiso esperar para dar su paseo y tomó un hacha con la que derribó la pared.

El cuadriciclo de Henry era un artefacto primitivo, con aspecto de caja y sin frenos. No se podía manejar en reversa. Sin embargo, a Henry no le importaban estas deficiencias y se lanzó con él a través de las ásperas calles de Detroit, imaginándose que construiría cientos de automóviles a precios tan bajos que cualquier trabajador podría comprarse uno.

Pero Henry ya había dejado su empleo en Edison para dedicarse todo su tiempo a construir el cuadriciclo, y para construir automóviles se necesitaba mucho dinero. Requería de apoyo monetario, de

inversionistas que tuvieran fe en él y en hacer realidad su sueño.

Su primer patrocinador fue William Murphy, un jeque de la madera en Detroit. Murphy creía en las ganancias. Henry disfrutaba remendando su "juguete" en lugar de dedicarse a producir de inmediato. La Compañía Automotriz de Detroit que estableciera Murphy perdió durante su primer año 100,000 dólares, por lo que cada uno tomó su camino.

Otros inversionistas llegaron y se fueron. Finalmente, Murphy, que no había perdido la fe en el artefacto de Henry Ford, reunió otro grupo de inversionistas, con Henry como jefe de ingenieros y mil acciones de la compañía. Murphy y su grupo contrataron a Henry Leland, un ingeniero muy respetado, para que mantuviera a Henry Ford entusiasmado en la construcción de automóviles.

Henry resintió esta intromisión, ignoró a Leland y continuó soñando y sin producir. Era y seguiría siendo toda su vida un autócrata recalcitrante.

—Lo haré a mi modo o no lo haré —decía.

Había sido demasiado para los inversionistas de Murphy, quienes compraron las acciones de Henry en 9 dólares cada una y después disolvieron la Compañía Automotriz de Detroit. Con Henry Leland como nuevo jefe, se estableció una organización llamada Cadillac Motor Company. La negativa de Ford en aceptarlo iba a costar caro a la futura Ford Motor Company. Con ello no sólo perdió la ayuda de una de las más brillantes mentes automovilísticas de la industria, sino que también haría gastar en unos años 8 millones de dólares a Ford para hacerse cargo de Lincoln Motor Company que eventualmente estableció Leland.

El mundo ve equivocadamente a Henry Ford como un ingeniero de incomparable visión, un genio organizador que construyó una industria gigante a nivel mundial. No se puede negar que Henry sabía de motores y que tuvo la visión de reconocer la necesidad de construir automóviles de bajo costo. Fue este último hecho el que le dio tanto fama como fortuna. Pero a pesar de sus conocimientos de ingeniería, fue tal vez el fabricante más desorganizado en la historia del automóvil.

Henry Ford podía construir motores, pero allí terminaba su talento. Se necesitaba alguien más que supiera construir carrocerías y partes con especificaciones precisas. Esta necesidad generó otra de las situaciones raras en que se vio involucrada la Ford Motor Company.

John y Horace Dodge, hermanos muy bebedores que habían llegado de Canadá para abrir una tienda de máquinas en Detroit, estaban produciendo partes para Oldsmobile. Se les acercó entonces

Alexander Malcomson, un negociante de carbón que entregaba combustible para la chimenea de Ford y que se había convertido en el nuevo patrocinador de Henry. Malcomson pidió a los hermanos Dodge que proporcionaran a la Ford Motor 650 chasises completos al año, a 250 dólares cada uno. Ellos dudaron en hacerlo, pero finalmente estuvieron de acuerdo en dejar Oldsmobile cuando Malcomson les ofreció 50 acciones de Ford a cada uno.

Con los hermanos Dodge, la Ford Motor Company adquiriría mayor importancia. Treinta y siete días después, el primer automóvil Ford, de dos cilindros, llamado modelo A, era vendido en 850 dólares. Para el 1o. de octubre la compañía había entregado 195 autos modelo A, que produjeron una utilidad aproximada de 37,000 dólares. Entonces empezaron a llover los pedidos.

En la primavera de 1903, Malcomson, emocionado por el potencial del negocio, estableció una sociedad de la que hizo jefe a Henry y le prometió que no interferiría en sus decisiones. James Couzens, un hombre malgenioso que era el tenedor de libros de Malcomson, manejaría los intereses de éste en la nueva compañía que llevaría el apellido de Henry.

La Ford Motor Company se estableció el 16 de junio de 1903, con un capital de 150,000 dólares y con Henry Ford como vicepresidente y jefe de ingenieros. Más de la tercera parte del capital original estaba en poder de John Gray, un banquero de Detroit que fue nombrado presidente. Al llenar los documentos de la corporación, nació la leyenda de Ford. El nombre de Ford estaba en camino de alcanzar fama internacional.

Sin embargo, Henry descubrió pronto que Malcomson y otros miembros del consejo de administración de la compañía que llevaba su nombre eran difíciles de complacer. Otros fabricantes de automóviles estaban construyendo autos grandes y los directores de Ford pronto comprendieron que mientras más grande fuera el automóvil producido, más alto sería el precio de venta y mayor el margen de utilidad. Sin embargo Henry no concordaba con esta concepción. El quería construir automóviles pequeños de bajo costo para que el hombre promedio pudiera comprarlos. Argumentaba que construyendo más y vendiendo en menos equilibraría a la larga las utilidades. Pero el consejo no estuvo de acuerdo.

Al darse cuenta de que se encontraba a merced del consejo, empezó calladamente a comprar acciones. En octubre de 1906, era propietario del 58.5 por ciento de todas las acciones de Ford y asumió el cargo de presidente. Fue entonces cuando pudo comenzar a hacer lo que quería. Del grupo de Malcomson, conservó sólo a James Couzens, quien gracias a él más tarde ganaría millones. Sin embargo

cuando éste llegó a ser miembro del senado de los Estados Unidos, combatiría a Ford.

En un año, inspirado en el pesado trabajo de granja que tanto odiaba, Ford introdujo un tractor mecanizado para facilitar las rudas tareas del granjero. Antes de terminar el año calendario, los ojos de Detroit se fijaron en su contribución más memorable al mundo, un automóvil sobre el que la gente empezó a escribir, a cantar y hacer bromas.

Fue el Modelo T de Henry Ford, su fabulosa "hojalata", el primer modelo de automóvil construido con el volante del lado izquierdo. Costaba 850 dólares. Su presentación se realizó el lo. de octubre de 1908. Entonces Henry dijo a los compradores, con un guiño del ojo, que podrían tenerlo "en cualquier color que quisieran, siempre y cuando fuera negro".

El Modelo T se vendió bien desde el principio, a pesar de que los empresarios de la incipiente industria de autos se rieran de él y lo degradaran a espaldas de Henry. Lo llamaban una hoja de metal unida con alambres. Pero Henry sería el último en reír.

Inscribió su Modelo T en una carrera de resistencia de Nueva York a Seattle, abierta a la participación de todos los fabricantes de automóviles. Los críticos dijeron que ese feo carruaje sin caballos de ningún modo podría llegar de Nueva York a Nueva Jersey y mucho menos cruzar el continente.

Durante veintidós días de la competencia, atravesando carreteras llenas de polvo y lodo, del Atlántico al Pacífico, el automóvil Ford llegó muchos antes que los otros pocos que pudieron soportar el rigor de las en ese entonces primitivas carreteras norteamericanas. Demostró ser un automóvil durable y versátil en el que podían confiar las personas.

La historia del éxito del modelo T es la misma de Henry Ford, demasiado conocida para tener que repetirla. En 1910, en la planta de Henry de Highland Park, 21,000 autos modelo T salieron de la línea de ensamble, ya que los automóviles podían armarse ahora en minutos en lugar de requerir días. Calificada de la mayor proeza de ingeniería, que había costado más de 7 millones de dólares, la nueva línea de Henry podía ensamblar un automóvil completo en sólo 93 minutos. Para 1912, la línea creaba unos 200,000 automóviles al año y los románticos empezaban a llamarla la octava maravilla del mundo.

El 5 de enero de 1914, Henry lanzó otra bomba a la industria automotriz con el anuncio de un salario diario de cinco dólares por ocho horas de trabajo, más del doble de lo que pagaba la industria entonces, 2.34 dólares por una jornada de nueve horas de trabajo.

El 6 de enero, 10,000 obreros, incluyendo cientos de General Motors, inundaron las plantas de Ford para pedir empleo.

Edsel, el único hijo de Henry, se casó con Eleanor Lowthian Clay el lo. de noviembre de 1916. Como regalo de bodas, fue nombrado secretario de la Ford Motor Company. Brillante, inteligente y experto en automóviles a los 22 años, estaba feliz por la oportunidad que se le brindaba. Sin embargo, su gozo duró poco porque si bien tenía título, carecía de autoridad. Henry se la había otorgado al danés Charley Sorensen, su mano derecha. Esto fue el principio de un pesar permanente para el joven Edsel, quien a pesar de ser un experto en automóviles nunca recibió el reconocimiento de su padre.

Este fue el inicio de una serie de otro tipo de errores que cometiera Henry Ford, casi todos debidos a sus desastrosos y egoístas viajes.

Entre ellos, figura el haber rentado un barco llamado *Oscar II* para navegar con un grupo de pacifistas a través del Atlántico con el fin de convencer al Kaiser de finalizar la primera guerra mundial, un esfuerzo de paz bien intencionado que fracasó y del que Henry nunca pudo recuperarse.

El 4 de septiembre de 1917, nació el primer hijo de Edsel, al que se llamó Henry II en honor a su abuelo. Poco después, la familia sufrió un trauma al que están expuestos los ricos. Un hombre llamado Jacob Yellin amenazó secuestrar a Edsel para extorsionarlos. Aun cuando pronto se arrestó al hombre y se le envió a prisión, Henry, preocupado también por su nieto, decidió que necesitaba tomar medidas de seguridad especiales y un guardia.

Su elección para el caso fue otro terrible error, que despertaría la ira de los trabajadores contra la familia y la compañía. Contrató a Harry Herbert Bennett, exboxeador y exmarino, un rufián y oportunista que pronto se hizo indispensable para el "jefe".

Bennett se volvió intocable en Ford, estaba libre de cualquier responsabilidad y solamente rendía cuentas a Henry el mayor. Fue contratado para servir como los ojos y oídos de Henry e informarle de todo lo que ocurría en la compañía, así como para proporcionar protección a la familia.

Edsel, cuyo anhelo de trabajar con su padre superaba a su deseo de obtener una educación universitaria, continuó siendo ignorado por éste, pero su insistencia dio resultado y finalmente obtuvo cierta responsabilidad. Se le permitió contratar como tesorero a Ernest Kanzler, su cuñado y amigo. Edsel pensó que la compañía necesitaba hombres experimentados y también sugirió que se contratara a William S. Knudsen, un ejecutivo automotriz completamente profesional y genio en organización, lo que faltaba en la estructura de

Ford. Knudsen fue contratado.

Henry estaba complacido por el interés demostrado por su hijo en la compañía, pero no se convencía de que Edsel tuviera la capacidad necesaria para dirigirla una vez que él dejara de hacerlo. Llamó a Charley Sorenson y le dijo que "hiciera un hombre de su hijo". Henry creía que Sorenson era ideal para "dar agallas y carácter" al apacible Edsel.

—Edsel es demasiado blando —pensaba Henry de su único hijo y heredero.

Es interesante destacar que Henry Ford mostró la misma dureza hacia Edsel, que Nicola Iacocca hacia su hijo Lido, pero faltaba algo importante. El amor honesto y vital y el orgullo que Nicola siempre sintió por Lee le fueron negados a Edsel.

Mientras tanto, el Modelo T había lanzado a Henry hasta las nubes, transformando al granjero introvertido en un hombre público. El nombre de Ford se había convertido en sinónimo de automóvil. El Modelo T se encontraba en las calles, cumpliendo el destino para el que fuera creado.

Estimulado por la reputación internacional que le había dado el Modelo T, Henry Ford llegó a creer que podía llegar á hacer cualquier cosa, hasta gobernar los Estados Unidos si fuera necesario, una fantasía alentada por el presidente Woodrow Wilson.

Cuando, en 1918, terminó la primera guerra mundial, Wilson trataba de obtener desesperadamente el apoyo del Congreso para que los Estados Unidos participaran en la Liga de las Naciones. Invitó a Ford a la Casa Blanca. Como necesitaba todos los votos demócratas posibles para eliminar al Partido Republicano, dijo a Henry, quien se suponía era republicano:

—Usted es el único hombre de Michigan que puede ser electo.

Wilson sabía cómo ganarlo, ya que todavía recordaba el ridículo fracaso en el Barco de la Paz. Después añadió:

—Usted puede ayudar a conseguir la paz que tanto desea.

Henry se fue a su casa para reflexionar. Obviamente ya había tomado la decisión de aceptar cuando, el 1o. de enero de 1919, renunció como presidente de la Ford Motor Company y nombró a Edsel como su sucesor. Fue un error muy grave, no porque Edsel no pudiera manejar la responsabilidad que ello significaba, sino porque Ford en realidad ya había asignado a Bennett para dirigir en todo. Edsel, por otra parte, nunca tuvo la autoridad que para ello necesitaba.

A través de la industria, se convirtió en un cliché la frase "Edsel propone, pero Bennett dispone". Todos parecían saberlo: no era él sino Harry Bennett quien realmente guiaba la nave.

Durante el primer año de su presidencia, Charley Sorenson demostró un motivo de preocupación tan grande como Bennett. Charley estaba decepcionado por haber perdido la presidencia y trató de echar a Bill Knudsen, quien junto con Edsel y Kanzler, estaba edificando una organización que funcionaba eficientemente. Edsel y Kanzler pronto se dieron cuenta de lo que pasaba y concibieron un plan para salvar al capaz Knudsen.

Para alejarlo de los ataques por la espalda que preparaba Sorenson, Edsel planeó nombrarlo director de la pujante subsidiaria inglesa de Ford. Pensaba hablar con su padre sin que Sorenson ni Bennet lo supieran.

Sin embargo, el astuto Sorenson escondía un as en la manga: el secretario privado de Henry, Ernest Liebold, un secuaz de Sorenson-Bennett. Cuando Leibold escuchó el motivo por el que Edsel quería ver a Henry, pospuso un día el asunto, para que Sorenson tomara parte en el nuevo nombramiento.

Sorenson fue a ver a Henry a su casa en Fair Lane. Le dijo que él, más que Knudsen, merecía dirigir las operaciones británicas, por lo menos basándose en su antigüedad en la compañía. Henry, quien siempre admiró la dureza y audacia de Sorenson, rara vez le negaba algo. No sólo hizo a un lado la decisión de Edsel, sino también cometió otro de sus muchos errores que tanto perjudicaron a la Ford Motor Company: ordenó a Sorenson que despidiera a Bill Knudsen.

Para desgracia de Henry, Knudsen se convirtió en uno de los gigantes de la industria en General Motors, especialmente en su papel de vicepresidente a cargo de la División Chevrolet. Antes de que Knudsen se hiciera cargo de Chevrolet, Ford la había sobrepasado tanto en el mercado que GM estuvo considerando seriamente eliminar al Chevy de la línea GM.

En menos de tres años, Knudsen había puesto en marcha a Chevrolet y en siete años fortaleció tanto a esa división que el Chevrolet sobrepasó al Ford y se convirtió en el automóvil más vendido de los Estados Unidos. Al haber escuchado a Sorenson y no a su propio hijo, Henry dio a la competencia una ventaja que nunca debió haber otorgado. Estaba arruinando su negocio, pero al parecer no le importaba. Las palabras del presidente Wilson habían tenido efecto en su ego ya inflado y estaba preparándose para ingresar al senado de los Estados Unidos. Aceptó la nominación demócrata para combatir a Truman H. Newberry, que había sido secretario de guerra en el gabinete de Theodore Roosevelt.

Era un desafío sin confrontación. Henry se consideraba tan importante que se negó a hacer una campaña. Decía que su nombre era suficiente para aplastar a Newberry. En realidad, a Henry le aterra-

ban las apariciones en público. Cierta ocasión declaró abiertamente que "nunca haría un discurso público para ser electo".

Henry perdió por menos de 6,000 votos. Sin embargo, su orgullo era tan fuerte como siempre. ¿No había demostrado el poder de su nombre al llegar tan cerca sin levantar un dedo?

Pero no dejó las cosas así. No culpó de su pérdida a la falta de campaña, sino a los esfuerzos de los "judíos capitalistas que habían hecho millones durante la guerra". También declaró que mostraría a esos "banqueros avaros y a todos los Estados Unidos" la verdad que no se encuentra en la "prensa capitalista propiedad de o controlada por judíos".

Edsel estaba horrorizado ante la creciente patanería de su padre, pero no podía hacer nada. No fue posible evitar que Henry comprara un pequeño semanario que se publicaba cerca de la casa de Ford, en Fair Lane. Era un periódico llamado el *Dearborn Independent*, y Henry se jactaba de que pronto rivalizaría en circulación con el *New York World*.

El 18 de mayo de 1920, la edición del *Independent* de Henry publicó un editorial en primera página con el título: "El judío internacional: un problema mundial". Fue el primero de sus muchos artículos antisemitas.

Los malignos editoriales tuvieron repercusión en las ventas del modelo T. Los judíos y las organizaciones judías dejaron de comprar autos Ford. Miles de personas no judías, incluyendo hombres de negocios cristianos que no querían alejar a los clientes judíos, boicotearon a la Ford Motor Company.

Para elevar las ventas, Edsel sugirió que se mejoraran el volante y lo frenos y se substituyera el motor de cuatro cilindros por uno de seis. Pero un motor de seis cilindros era algo inconcebible para el campirano Henry.

—No veo la utilidad de un motor que tenga más bujías —reclamó.

Henry olvidó su desaprobación de más bujías cuando se presentó la oportunidad de cambiar los papeles con su antiguo adversario, Henry Leland. Este había construido un automóvil lujoso con un motor V-8 y había estructurado su Lincoln Motor Company en 1920. En ese tiempo su consejo de administración, conducido por uno de los antiguos inversionistas de Henry, estaba tratando de echarlo.

Desesperado, Leland acudió a Ford en busca de ayuda. Henry compró la compañía Lincoln en 8 millones de dólares. En lo que pareció un gesto de magnanimidad en ese tiempo, nombró a Henry Leland presidente, al hijo de Leland, Wilfred, primer vicepresidente y a Edsel, segundo vicepresidente.

Fue, sin embargo, una unión corta e infeliz. En poco tiempo, Henry trató de obligar a los Leland a irse. Al no poder aceptar la pérdida de la compañía que había iniciado, Henry Leland envió a su hijo ante Henry Ford con una oferta para comprar la Lincoln por los mismos 8 millones de dólares que éste había pagado por ella, más un interés justo.

—Señor Leland —dijo Henry— no vendería la planta Lincoln por 5,000 millones de dólares.

Estando Edsel ocupado en la planta Lincoln, Henry Ford se sintió liberado, por lo menos durante un tiempo, de tener que escuchar las sugerencias prácticas de su hijo, que casi siempre rechazaba. Pero un día recordó sus sólidos argumentos en favor de la publicidad como un medio para lograr que más personas conocieran y compraran el modelo T. Henry era un partidario convencido de la publicidad siempre y cuando no costara nada, pero los anuncios debían pagarse. Entonces tuvo lo que creyó una mejor idea.

Había pasado varios días de campo con buenos amigos, como Thomas Edison y Harvey Firestone, proveedor de llantas para su automóvil. Pensó que podía invitar al presidente de los Estados Unidos, Warren Harding, para que los acompañara durante una semana de descanso al aire libre. Muchos reporteros los seguirían.

Harding aceptó la invitación y los vacacionistas se dirigieron a su lugar de descanso en una caravana de autos Ford Modelo T. Como Henry esperaba, la durabilidad de su auto recibió tanta atención como el dirigente del país.

El viaje proporcionó las ventas que esperaba obtener gracias a esa publicidad gratuita. También sembró en él la inquietud de una nueva ambición. Si un granjero como Warren Harding, no muy brillante, según él, podía sentarse en la Casa Blanca, no había motivo por el cual él mismo, uno de los hombres más conocidos del mundo, no pudiera llegar a ser presidente de los Estados Unidos.

Se esperaba que Harding se postulara para un segundo periodo, pero sus posibilidades de reelección empezaron a desvanecerse poco después de su regreso a Washington, a causa del escándalo en su gabinete conocido como "Teapot Dome". Casi simultáneamente, empezó la campaña de "Henry Ford para presidente" difundida por su secretario, Ernest Liebold y por Charley Sorenson. Henry prometió a Charley que lo nombraría secretario de guerra.

El lema "Henry Ford para presidente" se convirtió en el grito de batalla en las zonas rurales y se extendió hasta las ciudades de Estados Unidos. Había más pobres que ricos en las ciudades, y Henry había reducido los costos para que el Modelo T estuviera al alcance de casi cualquier persona. Pensó que así lo apoyarían con solidez.

Pero el destino se interpuso. Warren Harding, atormentado por el escándalo del Teapot Dome, murió el 2 de agosto de 1923, y Calvin Coolidge lo sucedió como presidente.

Coolidge tenía una personalidad que opacaba a la de Henry Ford. Con sólidos antecedentes en política, su combinación de sencillez, honestidad, sinceridad y sentido del humor tranquilo lo convertían en el candidato ideal de los republicanos. El globo de Ford se desinfló con rapidez.

Edsel todavía era presidente de la Ford Motor Company y responsable, por lo menos en los papeles, de todas las actividades de la compañía. Sin embargo, se sentía más feliz en la planta Lincoln. Sólo allí tenía mano libre. Porque sin importar lo que planeara o lograra, Harry Bennett siempre estaba cazándolo. Y existía otra preocupación: la competencia de Ford estaba adquiriendo importancia.

Chevrolet, bajo la dirección de Bill Knudsen, estaba compitiendo peligrosamente con las ventas de Ford en 1923. En junio de 1924, cuando salió de la línea de ensamble el Ford número diez millones y cuando todavía el Modelo T se vendía en un millón y medio de automóviles más que el Chevrolet, Henry escuchó a Edsel y admitió que se habían terminado los días para ese auto y le dio permiso de diseñar uno nuevo.

El último de más de quince millones de autos Ford Modelo T salió de la línea de ensamble en mayo de 1927. El 2 de diciembre de ese año, aparecería su sucesor: el Modelo A, segundo Ford que llevaba esa designación. Era un auto robusto y elegante para su tiempo, con un motor rediseñado de cuatro cilindros que le daba más velocidad que el Chevrolet. Poseía características revolucionarias, como el primer parabrisas de cristal laminado ofrecido como equipo estándar.

El Modelo A logró éxito inmediato: 400,000 personas hicieron pedidos dentro de las dos semanas siguientes a su anuncio. Antes de presentar el modelo 1930, se habían fabricado cuatro millones. Edsel tomó en forma tan literal el permiso para producir el Modelo A, que mandó construir una versión de un automóvil para la ciudad, con techo, asiento para el chofer, separación del compartimento para el pasajero y a un precio de 1,200 dólares. A un precio más bajo estaba el Modelo A Tudor, disponible en gris y verde por 500 dólares, así como el tradicional negro de Henry.

Aunque se produjeron cinco millones de automóviles Modelo A en 1931, la depresión que sufrió el país llevó a la creación de un nuevo modelo. Henry Ford estaba listo para el cambio con una idea revolucionaria que demostró ser sensacional. Introdujo un Ford con Motor V-8 a un precio ligeramente más alto que el Modelo A de cuatro cilindros. Este modelo mantuvo a la Ford Motor Company hasta la siguiente década.

A pesar de la depresión económica, las ventas de la Ford Motor Company habían continuado. Sin embargo, se cernía una tormenta en sus oficinas. La avanzada edad de Henry le hizo perder la noción de las cosas y por enésima vez tomó una equivocada decisión. Colocó a Harry Bennett a cargo de todo, el exboxeador y rufián cuya naturaleza contrastaba tanto con la del sensible y culto Edsel.

Por culpa de Bennett, 1937 se convirtió en un año de triste memoria, marcado por su abuso de poder: el año de la infame "Batalla de Rouge".

La ciudad de Dearborn concedió permiso a la Unión de Trabajadores Automotrices de Ford, encabezados por Walter Reuther, para hacer una manifestación pacífica en las puertas de la planta Rouge de Ford la tarde del 26 de mayo. Conociendo la clase de guardias de Bennett, identificados como "golpeadores, exjugadores de beisbol y futbol y expresidiarios", los obreros habían planeado cuidadosamente su marcha en Rouge.

Reuther y sus voluntarios, que incluían a varias mujeres, llegaron al área de la planta de Rouge aproximadamente a las tres de la tarde para mostrar sus carteles impresos durante el cambio de turno de las cuatro de la tarde. Se dirigieron a un puente que conducía a una parada de tranvía, que utilizaban los obreros que entraban o salían. En el otro extremo había una entrada a los terrenos de Ford, pero los organizadores de la manifestación no iban a pasar más allá de la mitad del puente.

Reuther llevó a su grupo al lugar acordado, pero cerca del centro del puente les salieron al encuentro una banda de matones y fortachones guiados por Angelo Caruso, un conocido rufián contratado por Harry Bennett.

—¡Lárguense de aquí! —gritó Caruso—. Esta es propiedad de Ford.

Reuther no quería enfrentamientos. Ordenó a su gente retroceder hasta la parada del tranvía. De repente, apareció un segundo grupo de golpeadores de Ford, quienes empezaron a atacar a los manifestantes que se retiraban, a puñetazos y garrotazos.

Uno agarró a Reuther por atrás, lo derribó, le pateó la cabeza y el cuerpo y después lo arrojó por los escalones metálicos; a otro le inmovilizaron los brazos con su chamarra y después lo golpearon; una mujer recibió patadas en el estómago; a otro hombre le rompieron el brazo.

Los fotógrafos de la prensa que se habían reunido para filmar el enfrentamiento fueron los siguientes blancos. Los golpearon y les

confiscaron sus cámaras. Pero varios escaparon y proporcionaron su información sobre el espantoso ataque, que fue publicada en la primera página de los periódicos y revistas nacionales. Las fotografías eran tan descriptivas que el Consejo Nacional de Relaciones Laborales declaró culpable a la Ford Motor Company de utilizar tácticas terroristas para evitar la organización sindicalista.

Henry aceptó la decisión del gobierno con disgusto, culpando de todo a la prensa "capitalista" como de costumbre. Pero se negó a someterse y confirió mayores poderes a Harry Bennett, ordenándole aplastar el menor indicio de actividad por parte de los sindicalistas. Bennett, a pesar del desagrado público ante la brutalidad innecesaria, obedeció con placer sádico. Le importaba muy poco el boicot a los productos de Ford. Y la compañía de Henry, que superaba en el pasado a General Motors, descendió al tercer lugar, después de Chrysler.

Edsel estaba horrorizado por la reacción de su padre ante la brutalidad, así como por su negativa a cumplir los términos de la nueva ley laboral. Necesitó cuatro años de ruegos insistentes y la ayuda de su madre para que Henry capitulara.

Clara estaba preocupada por la salud de Edsel y por el efecto corrosivo de la violencia en la compañía. Advirtió a su esposo que si no hacía algo para remediar la violencia de Harry Bennett y firmaba el acuerdo con el sindicato, ella lo abandonaría. Esa amenaza finalmente llevó la paz a la Ford Motor Company.

La obstinación de Henry, alentada por Bennett durante la larga contienda, afectó el corazón de Edsel y agravó el cáncer que aún no se le había diagnosticado. Se preocupaba por los trabajadores de la planta, por la imagen de la compañía y por sus utilidades que se desplomaban. Siendo un hombre compasivo, detestaba la violencia inútil que desplegaban los matones de Bennett y a la que no podía poner alto.

Nunca había existido mucha comunicación afectuosa entre Edsel y su padre. Cuando Henry sufrió sus dos primeros ataques cardiacos, el abismo entre ellos se ensanchó. El viejo rehusaba admitir que era incapaz de dirigir la compañía y continuó tomando las decisiones importantes e interfiriendo en casi todas las sugerencias de Edsel. Bennett, en cambio, estaba siempre dispuesto a cumplir las órdenes de Henry. Con demasiada frecuencia se trataba de sus propias decisiones, a las que hacía pasar como órdenes de Henry.

Los errores de Bennett estaban llevando a la compañía a la bancarrota. Los hombres de seguridad que él controlaba pasaban toneladas de artículos propiedad de la compañía por las puertas sin ninguna revisión. Un inventario de partes y accesorios que posterior-

mente se llevó a cabo reveló faltantes de más de un millón de dólares.

Durante el periodo de cuatro años, 1936-1939, Edsel logró que las ventas de Lincoln superaran a las de Cadillac. Otra realización suya fue haber terminado un automóvil personal, construido específicamente para él, un Lincoln con el aspecto "continental, largo y bajo" que Edsel tanto admiraba.

Debilitado por sus preocupaciones debidas al descenso en las ventas de Ford, las repercusiones del vergonzoso incidente en Rouge y su interminable e inútil lucha con su padre, Edsel aprovechó para ir a descansar a Florida cuando el automóvil estuvo terminado. Lo llamó Lincoln Continental e hizo que se lo llevaran allá en marzo de 1939.

Desde el momento en que llegó a Florida, llamó la atención de todos los que vieron la extraordinaria mano de obra de su automóvil. Edsel notó el interés que despertaba y ordenó una producción limitada. Se introdujo al público en octubre y cada automóvil estaba virtualmente hecho a mano. Frank Lloyd Wright, el principal arquitecto de Estados Unidos, lo describió como el más hermoso automóvil que se haya hecho jamás.

El distintivo del Lincoln Continental Mark de Edsel era la llanta de refacción colocada en la parte trasera del automóvil. No era éste un concepto nuevo, pues ya se había utilizado mucho en la década de 1920, pero había pasado de moda a principios de 1930. Desde que se introdujo este auto de Edsel, a cualquier otro que llevara la llanta colocada en esa forma, se le llamaría continental. Años más tarde, Lee Iacocca daría a esa imagen de la llanta y al nombre Continental un éxito nuevo y significativo en las carreteras norteamericanas.

El Lincoln Continental puede considerarse la última obra de Edsel. Finalmente se diagnosticó su enfermedad como cáncer inoperable, el cual siguió avanzando durante cuatro años más. Henry, mientras tanto, se negaba a enfrentar la gravedad de la condición de su hijo.

Seguía diciendo que el problema de Edsel era su "blandura", que si el muchacho se endureciera como un hombre, estaría lleno de energías y que la leche, entregada directamente de la granja de Henry, le devolvería la salud y la fuerza.

Desafortunadamente, Henry no aceptaba la pasteurización en la leche. Cuando Edsel presentó fiebre, dolor y sudor incontrolado, los médicos descubrieron que esto se debía a la contaminación por leche no homogeneizada. En la madrugada del 26 de mayo de 1943, murió Edsel a la edad de cuarenta y nueve años.

Su esposa Eleanor nunca estuvo segura de la causa de su muerte. Pero se sentía agradecida porque él había vivido el tiempo suficiente para ver a su hijo mayor, Henry II, casarse con la hermosa y gentil Anne McDonnell, con quien después tuvo una hija, y ser nombrado director de la Ford Motor Company. A causa de la segunda guerra mundial, Henry II se había alistado en la marina y tuvo que regresar de la Estación de Entrenamiento Naval de los Grandes Lagos para asistir al funeral de su padre.

Una vez que Edsel fue sepultado, su familia se dio cuenta del problema tan grave al que se enfrentaba. Se programó una reunión del consejo de administración de Ford para el lo. de junio, en la cual se elegiría al sucesor de Edsel. Tenían motivos para preocuparse de que el anciano e incapacitado Henry ordenara el nombramiento de Harry Bennett. De algún modo, la familia de Edsel Ford estaba decidida a conservar el control del consejo de administración.

Las acciones que Edsel concedió a Eleanor le permitieron ocupar un lugar en el consejo. Después, con la ayuda de Sorenson, pudo hacer que nombraran como miembros del consejo a Henry II y a su segundo hijo, Benson. Pero la victoria lograda por ella no fue total, porque también designaron directores a Bennett y a dos de sus matones.

Lo mejor que el clan Edsel pudo lograr durante la elección de los directivos de la compañía fue restablecer en su anterior puesto de presidente al viejo Henry y a Charley Sorenson como vicepresidente. Pero B.J. Craig, un hombre de Bennett, fue electo segundo vicepresidente y tesorero.

Después del funeral, Henry II tuvo que regresar a sus deberes en la marina, pero ya había visto y oído lo suficiente como para preocuparse. Le pidió a Russell Gnau, secretario de Sorenson, que lo mantuviera informado de todo lo que pasara en la planta, sin saber que sólo se enteraría de lo que Bennett quisiera, porque Gnau era otro de los muchos agentes de Harry.

Al comprender Bennett que el plan de la familia era que Henry II ocupara el puesto de su abuelo cuando éste muriera, buscó la forma de hacer a un lado al joven heredero. Bennett quería dirigir él mismo la Ford Motor Company.

Pidió consejo a I.A. Capizzi, un abogado de Ford que siempre había sido amable con él. Bennett le dijo que el hermano de Eleanor, Ernest Knazler, quería controlar la compañía y, habiendo tantas acciones con derecho a voto en poder de su hermana, lo lograría fácilmente.

Capizzi sugirió que se hiciera una cláusula en el testamento de Henry para permitir a Bennett el acceso a las acciones sin derecho a

voto de la Fundación Ford. Después podía establecer un fideicomiso que dirigiera la compañía durante cierto periodo después de la muerte de Henry.

Complacido ante el prospecto, Bennett empezó a hacer su lista de directores. El mismo sería secretario de ese consejo. Se incluiría también a Capizzi, Ernest Liebold y Frank Campsall, el entonces secretario privado del viejo Henry. Sin embargo, no se podría excluir a Sorenson, aunque él también tenía puestos los ojos en la presidencia de la compañía.

Se estaba fraguando un drama de intriga en el que Harry Bennet escribiría el guión.

Los esfuerzos de Bennett lograron quitar de su puesto a Ernest Kanzler, pero éste leyó la mente de Bennett. Pronto se dio cuenta de que se estaba preparando un plan ominoso contra la familia de Edsel Ford.

Kanzler sabía muy bien que la compañía se hallaba en muy mala situación y que su futuro estaba en manos de dos hombres. Uno de ellos era Henry Ford, cuyo médico, el doctor Roy McClure, lo consideraba demasiado enfermo para salir de su casa o para que se le consultaran decisiones. El otro, el malvado Harry Bennett, era el que realmente ejercía el poder.

Kanzler pensó que había una sola forma para enfrentarse al plan de Bennett. Primero, se necesitaba el apoyo tanto de Clara, la esposa de Henry, y de Eleanor, la viuda de Edsel. Pero para sabotear con éxito cualquier cosa que Bennett tuviera en mente era indispensable la presencia de Henry II, cuyo servicio en la marina terminaría varios años después.

Kanzler acudió a Frank Knox, el secretario de la marina de Franklin Delano Roosevelt. El deterioro de las capacidades físicas y mentales de Henry Ford, así como su dependencia respecto del ambicioso y poco escrupuloso Harry Bennett, eran motivo suficiente para relevar de su servicio al joven Henry Ford. La compañía necesitaba la fuerza de un Ford sin mancha, visible y sano para manejar sus contratos y su futuro comercial.

Knox estuvo de acuerdo y Henry Ford fue relevado de su servicio naval. Llegó a la planta Rouge de Ford en agosto de 1943. A los veintiséis años, se encontraba en un puesto para el que difícilmente estaba calificado, y su reputación de *playboy* daba poca seguridad de que el joven Henry Ford fuera mejor que su senil abuelo.

¿Tenía la fuerza y el talento para poner orden al caos en que se encontraba la Ford Motor Company? ¿Podría enfrentarse al malvado Harry Bennett? Era demasiado pedir para alguien que, desde la cuna,

nunca había tenido ninguna preocupación o confrontación.

4

HENRY FORD II: UN HEREDEDO INEXPERTO

Quizá la ocasión más significativa en que Henry Ford II se enfrentó a la idea de que un día gobernaría la compañía, fue la mañana del 27 de mayo de 1920, cuando tenía dos años. Elegantemente vestido, con un sombrero de piel de castor, fue llevado a la recién construida planta de Rouge para encender el primer horno. Su abuelo lo requería para la ceremonia, pero el pequeño Henry no podía encender el fósforo para prender el horno, así que su abuelo tuvo que hacerlo.

La niñez de Henry puede describirse como precoz. Nunca le impresionaron el rango, la realeza o la fama. Cuando tenía seis años, Eduardo, el príncipe de Gales y heredero al trono de Gran Bretaña, fue invitado a cenar a casa de Edsel. A Henry y su hermano Benson les prometieron que podrían ver al futuro rey de Inglaterra.

Como el invitado real llegó tarde, la esposa de Edsel pidió a su madre que llevara a los niños a su habitación, no sin antes asegurarles que el príncipe iría a darles las buenas noches. Más tarde, Edsel escoltó al heredero inglés por las escaleras hasta la habitación de los niños, de la que salían risas y alboroto.

Al abrir la puerta, no vio a su suegra por ningún lado. Apenada por la llegada de la realeza se había escondido detrás de una cortina.

—¿Qué pasa? —preguntó Edsel, mientras el príncipe Eduardo entraba en la habitación.

El pequeño Henry, sin apenarse ante la presencia real, exclamó:

—Benson estaba tan emocionado que vomitó.

Después añadió:

—La abuela está escondida allí.

No se puede negar la brillantez del actual Henry Ford II, pero sus años de preparatoria en Hotchkiss —la prestigiada academia de Connecticut para hijos de ricos— no fueron especialmente notables. Los libros no constituían el pasatiempo favorito de este adolescente regordete con travieso sentido del humor.

—Nunca se distinguió por su brillo intelectual —fue la evaluación que hizo el director de la escuela de Hotchkiss.

Por mediocres que hayan sido sus años de estudio, su abuelo

Henry y su abuela Clara le dieron como regalo de graduación un viaje a Europa. Precisamente durante estas vacaciones de verano, cuando él tenía diecinueve años, conoció a Anne McDonnell, la encantadora y elegante rubia de la alta sociedad que sería su primera esposa.

No sucedió nada muy importante en los cuatro años que Henry pasó en Yale, con excepción de su segundo encuentro con Anne y la resolución de casarse con ella.

—No aprendí nada, salvo en sociología —admitió Henry—. Era muy divertido y tomé ese curso porque los muchachos me dijeron que la sociología era muy fácil y yo había reprobado ingeniería. Pero ¡diablos! también reprobé sociología.

En realidad, el profesor lo reprobó porque pensó que su trabajo estaba tan bien hecho que no podía ser obra del joven.

—Me ayudaron un poco —confesó—. Y cuando el profesor me dijo que no me darían mi título a menos que elaborara un nuevo trabajo sobre un tema distinto, lo mandé al diablo. Además no quería perder tiempo para casarme.

Había un impedimento para que Henry se casara con Anne. El abuelo de Henry lo habría considerado un obstáculo infranqueable, si lo hubiera sabido a tiempo. Anne era hija de William McDonnell, un hombre importante en Wall Street, y también era católica romana.

Cualquier conexión con Wall Street habría resultado suficiente para que el viejo Henry se pusiera furioso. Pero además él colocaba a los católicos junto con los odiados judíos, comunistas y líderes sindicales.

Edsel no tenía ninguna objeción al respecto, pero habría que ocultar a su padre los detalles sobre la familia McDonnell hasta que fuera demasiado tarde. Tanto cuidado tuvieron Eleanor y Edsel que superaron el último obstáculo sin que él se enterara. Este fue la conversión del joven Henry al catolicismo, bajo la tutela del mundialmente respetado Monseñor Fulton J. Sheen.

El 13 de junio de 1940, se casaron Henry Ford II y Anne McDonnell, hecho que fue calificado como "la boda del año". Los regalos de amigos y parientes sobrepasaron el millón de dólares. De los padres de Henry, la pareja recibió una residencia tipo palacio en Grosse Pointe. Además, Edsel transfirió a Henry 25,000 acciones de Ford con un valor superior a los 3,200 millones de dólares. Junto con las acciones había una nota con el siguiente recado: "Henry, ingresarás a la Ford Motor Company como tu futuro negocio" y también subrayaba el hecho de que ya había sido director de la compañía durante más de dos años.

Henry II llegó a Rouge después de haber sido liberado de su servicio militar en la marina, en el verano de 1943, como guardián

de su familia. Era una carga demasiado pesada para este joven casi inexperto en un negocio tan competitivo. Pero él no subestimaba ni la importancia del trabajo que lo esperaba, ni la maraña que había que desenredar. Había visto bastante durante su licencia para asistir al funeral de su padre, como para darse cuenta de que las cosas andaban mal.

Cuando llegó para su primer día de trabajo, no tenía una tarea definida, ni siquiera un escritorio; mucho menos una oficina. Agradecido porque Harry Bennett no se había hecho presente, recorrió la planta formulando preguntas a los obreros de la línea de ensamble y manteniendo abiertos los ojos.

Finalmente, Laurence Sheldrick, que no se había dado cuenta de la llegada de Henry, le informó sobre lo que pasaba y también le sugirió que echara un vistazo a los Terrenos de Pruebas del Ejército, en Aberdeen, Maryland. Sheldrick no pertenecía al grupo de Bennett y había fungido como diseñador en jefe en vida de Edsel.

El viaje no se llevó a cabo. Por órdenes de Harry Bennett, Sorenson llamó a su oficina a Sheldrick.

—¿Qué demonios crees que estás haciendo? —le reprendió Sorenson—, Deja en paz al muchacho y no lo contagies de tus locas ideas de construir automóviles modernos cuando termine la guerra.

—Todo lo que hice fue hablarle de las ideas en que estaba trabajando Edsel y de las que él ya tenía conocimiento —dijo Sheldrick, dominando su enojo.

Sorenson enrojeció:

—¿Entonces, por qué actuaste en contra de los deseos del señor Ford y quieres llevarlo a Aberdeen para convertirlo en un partidario de la guerra?

La respuesta de Sheldrick lo sacó de sus casillas:

—Lo único que hice fue mostrar al joven Henry que Ford está tan interesada en ayudar al gobierno como General Motors.

Sorenson explotó:

—Si son tan buenos en GM, ¿por qué no trabajas con ellos?

—Muy bien —contestó Sheldrick— si esas tenemos, me voy.

Sorenson había logrado lo que Bennett estaba esperando, deshacerse de otro de los pocos hombres que permanecían leales a Edsel. Cuando Henry II lo supo, se puso furioso y esperó el momento oportuno para actuar.

Cuatro meses después, en una reunión del consejo de administración, los votos de su familia lo llevaron a la vicepresidencia y se mudó a la que fuera la oficina de su padre. Conservó al personal que permanecía fiel a Edsel y contrató a unos cuantos más, seleccionados por él mismo. Aun cuando tenía que trabajar muy cerca de Char-

ley Sorenson, el hombre no le era de utilidad después del incidente de Sheldrick. En cuanto a Harry Bennett, Henry detestaba su nombre.

No estaba convencido de que Bennett hubiera recibido carta blanca de su abuelo para dar órdenes en su nombre. Había oído a su padre Edsel hablar de la malvada naturaleza de Bennett y estaba preparado para evaluar su manipulación y obtener la verdad.

—Cuando se presentaba un asunto importante, Bennett se subía a su automóvil y desaparecía durante unas horas —comentó una vez el joven Henry—. Después regresaba y decía que había estado con mi abuelo y que él quería que hiciéramos las cosas de determinado modo.

Henry hizo todo lo posible por mantener relaciones agradables con su abuelo y lo visitaba con frecuencia, pero el viejo Henry no escuchaba ninguna palabra que se levantara en contra de Bennett.

—Es un buen hombre —le decía a su nieto.

Henry II sabía demasiado bien que había que hacer algo en relación con su abuelo, quien se volvía cada vez más senil y tomaba las decisiones a través de Harry Bennett. Algo frustrado, Henry II se movía con cuidado, aunque sus ideas eran claras y agudas. En muchos aspectos, tenía la compasión y el encanto de su padre, pero en otros mostraba la resolución testaruda de su abuelo.

A Sorenson y a Bennett les importaba poco que Henry fuera el vicepresidente. Lo veían como alguien sin poder, aun durante las reuniones del consejo. Al joven Henry le afligía ver a su abuelo asistir a las reuniones, en contra de la voluntad de su médico, siempre acompañado por el inevitable Bennett. Estaba seguro de que era Bennett quien le insistía para que asistiera.

Las juntas del consejo resultaban una farsa. Su abuelo se dedicaba a caminar alrededor de la mesa y estrechar la mano de cada director; después se volvía a Bennett y le decía:

—Vamos, Harry, larguémonos. De todos modos es probable que cambiemos todo lo que ellos hagan.

Henry II observaba a Sorenson y Bennett con creciente desprecio. Charley se había dedicado a un desigual juego de poder, tratando de deshacer lo que Bennett hacía. Ambos tenían los ojos puestos en la presidencia, que nunca les pertenecería. El resultado final era una ola de despidos, cada uno quitando a hombres calificados que podrían ser leales al otro.

Bennett se deshizo de A.M. Wibel, un as de las finanzas, responsable y dedicado hombre de compras y producción, y de Eugene Gregorie, uno de los más capaces diseñadores de la industria. Sorenson había cortado la primera cabeza al deshacerse de Laurence Sheldrick.

Sorenson, que había sido leal a Ford desde 1905, no se había percatado de que estaba a punto de salir de la compañía. Había hecho un trabajo admirable al coordinar el trabajo de la defensa mientras los aliados ganaban terreno en Europa. Roosevelt, Churchill y Chiang Kai-shek se habían reunido en El Cairo para una conferencia sobre estrategia, y Roosevelt y Churchill se habían dirigido a Teherán para reunirse con Stalin.

Sorenson estaba cansado y necesitaba urgentemente un descanso, además tenía muy poco que hacer mientras terminaba 1943. Fue entonces a ver al viejo Henry.

No hay nada que hacer —le dijo a su jefe de siempre—. Por eso creo que haré un viaje a Miami.

Con lo cansado que estaba, Charley no notó cierto gesto anormal en el adiós del viejo. En un automóvil de la compañía, se dirigió al sur; acababa de llegar cuando oyó que Ray Rausch, un matón de Bennett, había ocupado su oficina.

Alterado y atormentado ante ese trato, un sucio truco característico de Harry Bennett, intentó en vano llamar a Henry por teléfono, pero éste se negó a hablar con él o a contestar sus llamadas.

Aturdido y frustrado, Sorenson condujo precipitadamente hacia el norte. Cuando llegó a la entrada de Rouge, un guardia de seguridad de Bennett le impidió pasar y le retiró el automóvil.

El 23 de enero de 1944, Henry Ford II fue electo vicepresidente ejecutivo de la Ford Motor Company. A pesar de su nuevo título que lo colocaba en segundo lugar, después de su abuelo, carecía de poder para solucionar la caótica situación que privaba.

Su abuelo seguía como jefe, pero su mente se deterioraba con rapidez. Estaba demasiado débil para ir a la oficina con frecuencia y, cuando lo hacía, no podía recordar los nombres de sus ejecutivos más familiares, con excepción de Harry Bennett.

Por más que lo intentaba, Henry II no podía atravesar la barrera de Bennett, quien se reía de las preocupaciones de Henry II, indicando que "siempre se había hecho todo así".

El joven Henry también estaba asqueado por la brutalidad de los capataces de la planta. Como única respuesta, Bennett expresó que era necesario para mantener trabajando a los obreros perezosos.

Henry tenía atadas las manos y sólo meneaba la cabeza, preguntándose qué hacer. Los obreros se rebelaban ante el rudo trato y eran despedidos o renunciaban disgustados. Estaban perdiendo a muchos hombres valiosos, y no sólo en la planta. Las medidas de Bennett también desagradaban a muchos ejecutivos de alto nivel.

Poco tiempo después de que Henry II fuera electo vicepresidente, puso en claro que no tenía todas las respuestas, que por su

inexperiencia necesitaba toda la ayuda posible.

—Un hombre no puede hacerlo todo solo —decía una y otra vez.

Pero le molestaba perder a tantos hombres que habían tratado de apoyarlo.

Lo alteró en particular el hecho de que Harry Doss, un capaz gerente de ventas de Ford, le dijera a Henry que ya no podía tolerar la interferencia de Bennett. Que tanto éste como sus colaboradores estaban poniendo las mejores distribuidoras en manos de amigos.

—No quiero irme pero tengo que hacerlo —dijo Doss a Henry—. Y no lo haría si pudiera acabarse de algún modo con la interferencia de Bennett.

Henry trató de hacer cambiar de opinión a Doss, pero no tuvo éxito.

—No te culpo —dijo finalmente—. No hay ninguna maldita cosa que pueda hacer al respecto en este momento, pero te garantizo que algún día cambiará la situación.

Henry discutió el problema con su tío, Ernest Kanzler. Necesitaba un gerente de ventas capaz, leal y confiable. Kanzler le recordó que la renuncia de Doss no había sido la primera, y que John Davis, a quien Doss había reemplazado, había aceptado un descenso de nivel para alejarse de Bennett. Davis se había quedado en la compañía con la ayuda de Edsel y dirigía una sucursal en California.

—Es el mejor hombre del país para ese puesto; si puedes consíguelo —le dijo Kanzler.

Henry llamó por teléfono a Davis, pero éste se negó a regresar a Dearborn.

—Nunca lo haré si tengo que tratar de nuevo con Harry Bennett —dijo.

Henry voló a Long Beach, California, para hablar con Davis. No era fácil convencer al resuelto Jack Davis, pero Henry no lo dejó ir.

—Le diré algo —dijo—. Regrese y si Bennett da problemas, usted renuncia y yo también lo haré.

Davis regresó a Dearborn.

Aproximadamente un mes después, se acercó a Henry el entonces director de un pequeño departamento llamado Planeación de Personal, Leander Hamilton McCormick-Goodheart. En 1939, estaba a punto de comenzar su último año en la Universidad de Cambridge, Inglaterra, cuando Alemania invadió Polonia y se desató la segunda guerra mundial. McCormick-Goodheart había nacido en los Estados Unidos, de madre inglesa, y el Departamento de Estado se negó a otorgarle la visa para regresar a Cambridge a causa del inicio de las hostilidades.

El padre de McCormick-Goodheart había acompañado muchas veces a Edsel Ford durante sus vacaciones en Bar Harbor, Maine. Después de graduarse en el Instituto de Fotografía de Nueva York, había podido ingresar por medio de Edsel al programa de entrenamiento de la fábrica de Ford en septiembre de 1940. Había trabajado mucho para llegar a su puesto.

—Señor Ford —dijo McCormick-Goodheart a Henry— si me permite una opinión, creo que sería conveniente para la compañía renovar el programa de orientación de los estudiantes, pues ha evolucionado con muchas deficiencias. Se forman mecánicos que juegan a ser ingenieros. No son los profesionales que la compañía necesita en realidad.

A Henry le gustó lo que oyó.

—Bueno, ¿cuáles son sus ideas? —le preguntó— ¿Qué puede usted hacer al respecto?

—Me gustaría reestructurar todo el programa —dijo McCormick-Goodheart—. Creo que era un programa excelente cuando se inició, pero ahora se ha convertido en un terreno propicio para los consentidos de Harry Bennett, hombres que sólo pierden el tiempo y recogen su cheque de pago. Según yo, eso es lo más improductivo para la compañía. Me gustaría reorganizar todo el programa, ponerlo en orden y darle sentido.

—¿Cómo lo haría? —le preguntó Henry.

—Me gustaría ir a las principales universidades y traer algunos jóvenes ingenieros profesionales —respondió McCormick-Goodheart—. Escogería a jóvenes estudiantes de ingeniería mecánica.

Henry estaba impresionado por la preocupación y lealtad que este joven de aproximadamente su misma edad mostraba por la compañía. Le pareció una idea práctica y sensata.

—Adelante, hágalo —dijo a McCormick-Goodheart, sin darse cuenta del impacto y alcance que ello tendría en la Ford Motor Company. Lee Iacocca llegaría a ser algo así como la piedra más preciosa entre las muchas descubiertas por McCormick-Goodheart durante el verano de 1945.

Mientras tanto, Harry Bennett realizó, añadiendo un ingrediente a su cuadro, una nueva contratación que consideró necesaria como medida de protección. Empleó al rudo y vigoroso John S. Bugas, un abogado de Wyoming que había sido jefe de la oficina del FBI en Detroit durante cinco años.

Durante los últimos años, en los cuales se habían otorgado contratos de guerra a la Ford Motor Company, este último había vigilado la compañía y descubierto robos de material de guerra, así como contrabandos de refacciones que fueron vendidas posteriormente en

el mercado negro. Bugas no podía rechazar el sueldo que le ofrecía Bennett para supervisar las relaciones laborales de Ford.

Bugas entró como hombre de Bennett y, para sorpresa de Harry, resultó ser honesto y dedicado a su trabajo. Reveló su verdadera forma de ser al despedir a uno de los matones de Bennett, momento en que Harry lo congeló.

—Bennett me tenía tan aislado como un germen de tuberculosis —dijo Bugas.

Disgustado con las políticas de Bennett, Bugas se convirtió en uno de los mejores aliados del joven Henry. La contratación de Bugas se convertiría en el pasaporte de Bennett para el exilio.

El 28 de junio de 1945, la Ford Motor Company completó sus contratos de guerra cuando se ensambló el último bombardero Liberator en sus instalaciones de Willow Run, terminando así un encargo del gobierno, que había producido 8,600 bombarderos, 57,000 motores de aviones y 278,000 jeeps y vehículos anfibios. Cinco días después, Henry II ordenó una nueva producción de automóviles para pasajeros, pero necesitaba a alguien de confianza que reemplazara a Ray Rausch, hombre de Bennett, como jefe de manufactura.

El más indicado para este trabajo, no colaborador de Bennett, y en quien él podía confiar, era Mead Bricker, antiguo asistente de Sorenson, en ese tiempo encargado de la planta de bombarderos de Willow Run.

Primero, Henry quería sondear a los únicos hombres en los que tenía fe: John Bugas y John Davis, su gerente de ventas. Decidió invitar a los tres a cenar en el Dearborn Inn, el hotel que su padre había construido para la conveniencia de los visitantes de Dearborn.

—¡No, por Dios! —exclamó Bugas cuando Henry sugirió ese lugar—. Todos los rincones de ese comedor tienen micrófonos.

Finalmente decidieron ir al Detroit Club, en el centro de la ciudad y ocuparon una mesa situada en una esquina. En cuanto se sentaron, Henry no perdió tiempo en llegar al punto que debía tratar.

—Les pedí que vinieran aquí porque tengo confianza en ustedes —les dijo—. Quiero que me ayuden a reconstruir la Ford Motor Company.

Bricker, que conocía la estimación que Henry le tenía a John Bugas, se dio cuenta de que no estarían allí sin su aprobación. Emitió un gruñido y se volvió al antiguo hombre del FBI.

—Hijo de perra —dijo a Bugas sonriendo ampliamente—, ¡creí que desconfiabas de mí!

—¿Qué demonios podemos hacer? —preguntó Henry a los otros tres hombres de la mesa.

Su abuelo habría podido dirigir la compañía sin ayuda, pero el joven Henry sabía que no tenía experiencia para hacerlo. Además, los tiempos habían cambiado. Los días en que una sola persona podía dirigir un negocio como la Ford Motor Company habían pasado hacía mucho tiempo.

Bugas tenía la respuesta.

—Primero haga firmar a su abuelo una orden indicando que nadie puede ser despedido sin el permiso de usted —dijo Bugas. Creía firmemente que ésta era la única forma de disminuir la influencia de Bennett.

—Muy bien —dijo Henry—. ¿Pero después de ello qué?

—Limpiar la casa —contestó Bugas—. Mejor aún, autoríceme para que yo lo haga.

Henry movió la cabeza y dijo:

—Si hago eso, me conocerían en la compañía como un tipo que le "pasa el paquete" a otro.

Con esta respuesta Henry estaba mostrando una actitud distinta a la que caracterizaba su forma de ser, ya que —como su abuelo— acostumbraba deshacerse de quienes no le gustaban sin enfrentarlos directamente.

En esa época, el Ejército Rojo había tomado posesión de Varsovia, antes en manos de los alemanes, y los norteamericanos habían cruzado el Rhin en Remagen. Henry regresó a Rouge con la orden firmada por su abuelo, tal como Bugas sugiriera.

Después de eso, el primer despido se llevó a cabo cuando Mead Bricker entró a la oficina de Rausch y lo encontró platicando con algunos de sus lugartenientes. Minutos más tarde, Rausch y su gente salían por el corredor, quedando Bricker en la oficina.

La revitalización de Ford progresaba lentamente, tal vez con demasiada lentitud porque Henry no estaba enterado de la carta de triunfo de Bennett; una modificación en el testamento de su abuelo que había sido preparada por el abogado del viejo Henry, I.A. Capizzi, a petición de Bennett. De repente, empezaron a circular por toda la industria rumores sobre este documento secreto que pondría a la Ford Motor Company en manos de un consejo de fideicomiso después de la muerte del anciano Henry.

Ninguna persona de la familia de Edsel Ford conocía el documento; pero el joven Henry pronto notó que, de existir realmente tal modificación del testamento, era muy probable que Harry Bennett se convirtiera en el hombre de mayor nivel en la compañía. Estos pensamientos lo enfermaban y enfurecían.

Buscó a John Bugas y le dijo que si dichos rumores eran ciertos, renunciaría y vendería todas sus acciones. Además, estaba dispuesto a recomendar a los distribuidores que malbarataran sus franquicias. Prefería que la Ford Motor Company no existiera, a que fuera conducida por Harry Bennett.

—Espere —sugirió Bugas—. Permítame averiguar con Harry si todo esto es cierto.

Bugas irrumpió en la oficina de Bennett y lo enfrentó. Con la cara enrojecida, pensando que Bugas sabía de la modificación del testamento, Bennett le pidió que regresara al día siguiente para aclarar el asunto.

A la mañana siguiente, cuando Bugas entró a la oficina, Bennett tenía dos papeles con aspecto de documentos legales. Uno era la supuesta modificación del testamento de Henry y el otro una copia al carbón. Dejó que Bugas viera el original y seguidamente le prendió fuego con un fósforo.

Reducido a cenizas, Bennett los guardó en un sobre.

—Aquí está —dijo, entregándoselo a Bugas—. Llévale esto a Henry.

Bugas esperó con los labios apretados hasta que Bennett finalmente entregó la copia. No había forma de saber si realmente Henry Ford había firmado la modificación del testamento o si era una astuta falsificación, pero una vez destruido el original eso ya no tenía importancia.

Bennett continuaba siendo el principal estorbo para que Henry operara en la compañía; quitarlo mientras su abuelo todavía vivía requería de finura. Sin embargo, la única forma en que el joven Henry podía ejercer control era enviando lejos a Bennett.

Fue Eleanor, la madre de Henry II, quien facilitó el arreglo. Se aseguró de que el viejo Henry se encontrara en control absoluto de sus capacidades y fue a visitarlo a su casa.

No midió sus palabras. En tono firme dijo al anciano, confinado en su cama, que debía levantarse y convertir a su hijo, Henry II, en el presidente de la compañía.

—Si esto no sucede —advirtió poniendo énfasis en cada una de sus palabras— venderé mis acciones.

El anciano Henry no tenía alternativa. Si Eleanor vendía sus acciones, la familia perdería el control de la Ford Motor Company. El 20 de septiembre de 1945, Henry Ford, cansado y muy delgado, solicitó la presencia de su nieto. Con palabras temblorosas, dijo al joven Henry que al día siguiente sería electo presidente. El joven puso las cosas en claro: aceptaría el puesto sólo con la absoluta libertad de hacer lo que creyera necesario. El anciano no opuso ninguna objeción.

Al día siguiente, tanto el anciano Henry como Bennett asistieron a una reunión del consejo convocada precipitadamente. En el momento en que el secretario del consejo empezó a leer la carta de renuncia del anciano Henry, Bennett, con la cara enrojecida, se levantó de un salto.

—¡Felicitaciones! —exclamó molesto, mirando en dirección al joven Henry.

Se disponía a salir de la sala, pero lo detuvieron los demás directores para poder hacer el voto unánime. Cuando todo terminó, Henry Ford II era el nuevo presidente de la Ford Motor Company y Bennett se dio cuenta de que sus horas estaban contadas.

Ayudaron al anciano Henry Ford a salir de la sala de juntas. Al cerrarse la puerta tras él, se escribía la última página de un periodo histórico. Aunque Henry Ford vivió diecisiete meses más, ya había terminado una carrera que no tuvo paralelo en la industria automotriz. En ese instante, su nieto era el hombre del momento, el que tenía el poder. En cuanto se despejó la sala del consejo, Henry Ford II se dirigió a la oficina de Harry Bennett. Lo encontró en estado de shock.

—Tendremos que separarnos —dijo Henry a Bennett—. Te seguiré pagando tu sueldo durante un año y medio hasta que comience el pago de tu pensión, pero debes mantenerte lejos de la propiedad Ford.

Sin sorprenderse, Bennett recibió la noticia y respondió en su estilo acostumbrado:

—Estas haciéndote cargo de una organización de más de mil millones de dólares en la que no has contribuido para nada —le gritó.

Como se había propuesto, Henry no "pasó el paquete" a otra persona, pero dejó que John Bugas se asegurara de que antes de terminar el día Bennett saliera de la propiedad. Sabiendo que Bennett siempre tenía a mano una cuarenta y cinco, Bugas se preparó con una treinta y ocho automática dentro de su saco. Estaría listo por cualquier cosa que intentara hacer. Abrió la puerta de la oficina de Bennett, entró y se quedó parado un momento mientras la cerraba. Lo encontró sentado en su escritorio, con los ojos echando chispas. Cuando Bugas se acercó al escritorio, Bennett se puso de pie de un salto y sacó del cajón su cuarenta y cinco.

—¡Tú estás detrás de todo esto, hijo de perra! —le gritó.

Bugas esperó preparado. Pero con esa explosión, Bennett desahogó toda su ira; regresó la pistola al cajón y se fue. Esa misma noche tomó un tren para California y nunca volvió a aparecer en la Ford Motor Company. Poco después, tan pronto como Henry pudo

reemplazarlos, el resto de la pandilla de Bennett también desapareció.

Al asumir el poder como presidente de la compañía, Henry II tenía todo en sus manos. Había heredado una Ford Motor Company enferma, tenía una planta anticuada que costaría millones modernizar y necesitaba más millones para dotarla de herramientas para fabricar nuevos automóviles. Las pérdidas en ese momento promediaba 10 millones de dólares mensuales.

La tarea que había aceptado era gigantesca y no estaba seguro de poder manejarse bien. Lo importante era que la compañía y los miles de personas que ésta mantenía le preocupaban. El poco tiempo que pasó en Rouge le había servido para darse cuenta de las prioridades.

Afortunadamente, el efectivo para gastos operativos estaba disponible; había más de 68 millones de dólares.

La prioridad número uno era seleccionar hombres capaces y calificados que estuvieran de acuerdo con la época.

En noviembre, Henry recibió un telegrama enigmático. Su redacción, arrogante y presuntuosa, decía en parte: "Tenemos un asunto de importancia a nivel dirección que discutir con usted". Estaba firmado simplemente por Charles Bates Thornton, coronel de la fuerza aérea del ejército de los Estados Unidos, un nombre desconocido para Henry o cualquiera de sus hombres. Pero el telegrama incluía como referencia el nombre de Robert Lovett, el secretario de defensa.

Charles Thornton, a quien le gustaba que lo llamaran "Tex", era el único oficial de la fuerza aérea que había llegado al rango de coronel a la edad de veinticinco años y era jefe de la Oficina de Control de Estadísticas de la Fuerza Aérea en Washington. Para mejorar la eficiencia de esa oficina, seleccionó a jóvenes oficiales destacados y los envió a la Escuela de Negocios de Harvard a que tomaran cursos rápidos de economía y administración de empresas. Destinaba entre ellos a los mejores y más brillantes para que formaran parte de su equipo de trabajo en Washington.

Al terminar la segunda guerra mundial, Thornton seleccionó a sus nueve ayudantes más brillantes. Les dijo que sus capacidades excepcionales y variadas podrían conducirlos a empleos desafiantes y gratificantes en la industria privada. También señaló que, como siempre habían trabajado juntos y conocían bien las capacidades de los demás, obtendrían un mejor puesto dentro de la misma compañía si trabajaban los diez como equipo.

Cuando Henry Ford II recibió el telegrama, su primera reacción fue tirarlo poroue Charles Thornton era un desconocido. Pero cono-

cía a Robert Lovett lo suficiente como para volver a considerarlo. Hizo que uno de sus subordinados se pusiera en contacto con Thornton y lo invitara a Dearborn.

Thornton llegó con siete de sus diez hombres. Henry quedó pasmado, no sólo por el número de hombres, sino también ante la exigencia de que contratara a los diez juntos. Sin embargo, estaba dispuesto a escuchar.

Había heredado una compañía que necesitaba urgentemente hombres nuevos y brillantes y, aun cuando le ofrecían un trato poco convencional, valía la pena analizarlo. La actitud de Thornton y sus hombres y su entusiasmo para dedicarse a trabajar eran contagiosos. A pesar de sus propios problemas en Yale, Henry quedó impresionado por la dedicación de algunos compañeros de su clase "tipo genios". Pensó que Ford podía utilizarlos y que esa inyección de sangre nueva ayudaría a la compañía. Si uno solo de ellos hiciera una contribución para ayudar a que Ford recuperara el liderazgo en la industria, la inversión resultaría productiva.

—Thornton llegó con ideas que tenían mucho sentido común —dijo Henry—. Me convenció de que él y sus hombres podrían trabajar en la industria privada con el sistema de dirección militar y mejorar la eficiencia de costos. Esa plática me llamó la atención y decidí contratarlos a todos.

El 1o. de febrero de 1946 se reportó el grupo de Thornton en Dearborn. Además de Tex Thornton, asistieron George Moore, J.E. Lundy, Wilburg Anderson, Charles E. Bosworth, Ben Davis Mills, Francis C. Reith, James O. Wright, Arjay Miller y Robert S. McNamara. Sus amplios conocimientos abarcaban la administración, leyes, economía y finanzas. Ninguno de ellos tenía antecedentes relacionados con la industria automotriz.

Para empezar se les dio, en versión abreviada, el entrenamiento que recibían Frank Zimmerman, Lee Iacocca y otros "descubrimientos" de McCormick-Goodheart. Siguió un periodo de orientación en que aprendieron el aspecto comercial de la producción de automóviles, así como la estructura de la Ford Motor Company. Se les dio carta blanca para recorrer el vasto complejo Ford, ir de un departamento a otro y hacer preguntas pertinentes por donde pasaran.

Durante un tiempo para los jefes de departamento y su personal fueron una molestia. Algunos los consideraban espías de la compañía; otros, chiquillos preguntones. Pronto les pusieron el apodo de *"Quiz Kids"* (Niños preguntones), término que a ellos no les gustó.

—Lo odio— se quejó uno de ellos—. No somos niños, ni estamos examinando a nadie. Sólo hacemos preguntas porque es la única forma de obtener la información para hacer un buen trabajo.

Al darse a conocer fueron respetados por sus capacidades; el odiado apodo se cambió a "*Whiz Kids*" (Niños expertos), nombre que los calificaba mejor. Henry Ford estaba complacido por su dedicación, porque en cuatro meses demostraron ser realmente "expertos"; sabían mucho más sobre las operaciones de la Ford Motor Company que los empleados con veinte años de servicio. No dudaba de que más de uno de ellos desempeñaría papeles importantes en el futuro de Ford.

Sin embargo, también comprendía que su inexperiencia en la industria automotriz significaba que podrían pasar años antes de que sus contribuciones fueran importantes. Y él necesitaba que un hombre sólido, orientado a la industria automotriz, pudiera trabajar de inmediato junto a él.

Con la ayuda de su tío, Ernest Kanzler, quien entonces era director de Bendix Aviation Corporation, encontró al candidato ideal. Ernest R. Breech, había sido ejecutivo de General Motors y en esa época era el presidente de Bendix. Se mostró renuente en dejar Bendix porque era feliz siendo allí el hombre número uno y al principio rechazó la oferta de Ford. Sin embargo, después la aceptó como un reto, a pesar de conocer las lamentables condiciones en que se encontraba Ford.

Cinco meses después de que se presentaron los *Whiz Kids*, Breech ingresó como vicepresidente ejecutivo de Ford. Fue el 1o. de julio de 1946, fecha que los expertos en automóviles llaman el día de la primera salvación de la Ford Motor Company.

En septiembre de 1945, cuando Henry Ford II asumió la presidencia de la compañía, había declarado que su meta era hacer de la Ford Motor Company la número uno entre los fabricantes norteamericanos de automóviles. En julio de 1946, Ernest Breech aceptó lo que parecía un trabajo ingrato con la misma idea en su mente: ayudar a Ford a convertirse en "la empresa líder fabricante de automóviles en los Estados Unidos". Según los reporteros, ésta era una excusa para dejar Bendix. ¿Qué persona en sus cinco sentidos dejaría un puesto seguro a cambio de un futuro tan incierto?

Pero la prensa estaba equivocada. Breech sabía lo que estaba haciendo. Analizó la situación de Ford, sabía qué debía hacer y cómo lograrlo. Ford trataba de salvar el abismo que mediaba entre lo que había sido una gran producción en época de guerra y la actual de época de paz. En el tiempo que transcurrió desde que aceptara la oferta de Ford hasta su ingreso a la compañía, tomó importantes decisiones acerca de qué tipo de personas necesitaba.

Uno debía ser un jefe de ingenieros innovador, con miras al futuro y al mismo tiempo con los pies en la tierra. Tenía en mente a

Harold T. Youngren, sobresaliente jefe de ingenieros de Borg-Warner, que antes había trabajado en la división Oldsmobile de General Motors. Youngren, descontento en ese tiempo porque hacía más trabajo de escritorio que de ingeniería, aceptó de inmediato.

Para la finanzas, que estaban tan enredadas como la ingeniería, también necesitaba un hombre de alto calibre. Breech quería contratar a Lewis Crusoe, quien había sido contralor de Fisher Body Division y asistente tesorero de General Motors. Crusoe se había retirado y, poco tiempo antes, ingresado a Bendix como asistente de Breech.

Mead Bricker y Logan Miller realizaban un trabajo aceptable en manufactura, pero Breech pensó que era necesario un jefe con más ímpetu y tecnología más actualizada para hacer avanzar a Ford con más rapidez. Comunicó sus ideas a Henry pensando que Delmar S. Harder, supervisor durante varios años de la producción en GM, proporcionaría la experiencia que se necesitaba. Vencida su inicial renuencia y con el ofrecimiento de un contrato por cinco años, Harder se unió al equipo de Breech.

Antes de comenzar la reconstrucción de Ford, Breech sabía que haría falta algo más que cambiar la dirección a alto nivel. Uno de los problemas vitales era elevar la moral de los obreros, aspecto que en una visita casual a la planta Rouge había podido notar. En esa oportunidad un supervisor de producción los guiaba a él y a Mead Bricker. En un momento, cuando las máquinas estaban paradas durante la hora del almuerzo, vieron a un joven que leía el periódico. Sin más, el supervisor pateó el periódico de las manos del obrero y le gritó:

—¡Vete! ¡No quiero volver a verte aquí!

Más adelante, un trabajador que no los había visto llegar, se interpuso en su camino accidentalmente. Sin decir una palabra, el supervisor tomó al joven y lo arrojó fuera de su paso. Bricker despidió al supervisor en ese instante.

Al salir del edificio, Breech comentó a Bricker que creía que Henry II había prohibido tal brutalidad en el trato de los obreros en la planta. Bricker indicó que así era y agregó:

—Pero es difícil hacer cambiar a algunos de estos hombres. El hecho es que hace cinco años, un supervisor era despedido si no actuaba en esa forma.

El 15 de noviembre de 1946, poco después de que Lee Iacocca comenzara su entrenamiento en la planta de Rouge, Breech reunió a todos los supervisores y jefes de departamento. Tenía en sus manos un reporte de Elmo Roper acerca de sus impresiones de los empleados relacionadas con las condiciones de trabajo en Ford. Casi el 85

por ciento de los 25,000 que contestaron el cuestionario criticaban el trato que recibían de los capataces y supervisores. Además, 81 por ciento expresaron disgusto hacia lo que consideraban actitud autoritaria hacia ellos.

Breech puso en claro a los supervisores que estaban frente a él que no debían maltratar más a los hombres de la línea, cuyo trabajo era tan importante, tal vez más, que el de ellos mismos. Les dijo que la Ford Motor Company no era un campamento del ejército.

—No tendremos una "casta de oficiales" aquí —subrayó.

Apoyando a Breech, Henry II también puso en claro que aun cuando Ford Motor Company había operado gracias al temor de sus trabajadores y lo había explotado durante los últimos veinte años, esa época ya había pasado.

—Ninguna compañía puede funcionar bien cuando las relaciones están basadas en el temor —dijo.

También mencionó que, cuando se trabaja en tales condiciones, los automóviles no pueden construirse tan bien como cuando existen buenas relaciones humanas dentro de la compañía.

Por más imperativo y obstinado que se hubiera vuelto Henry II en los últimos años, cuando restauró la compañía de su abuelo no se comportó como un autócrata. Conociendo sus limitaciones, las admitía y buscaba la ayuda de hombres eficientes. Leía publicaciones sobre negocios, libros y revistas, en busca del camino más rápido y seguro para volver competitiva a Ford, que se convertía en una industria cada vez más compleja debido a los reglamentos del gobierno.

Un zar o un joven César hubiera temido al fuerte, dedicado y dominante Ernest Breech, pero Henry confiaba en él y aprendió mucho de su experiencia. Coincidió con él de inmediato en que la necesidad más apremiante de la compañía era descentralizar la autoridad; ningún hombre solo podría manejar al monstruo de varias cabezas en que se había transformado la Ford Motor Company.

Ya no era cuestión de dirigir únicamente la producción del Modelo T. En ese tiempo existían modelos Ford, Mercury y Lincoln, así como prensas de acero, plantaciones de caucho, granjas de soya y docenas de otros negocios que emprendiera inicialmente su abuelo. Algunos debían ser descartados y otros requerían de la autoridad de un solo hombre para asegurar el eficiente control de producción y costos.

Bajo Henry I, la única consideración había sido el total de utilidades. Se prestaba poca atención a las pérdidas resultantes de cualquiera de los muchos negocios que realizaba. El sentido común dictaba que había que volver más productivos los que fueran rentables y eliminar los no esenciales y perdedores. Las pérdidas de la

compañía ascendían, entonces, a 10 millones de dólares al mes. Vender las empresas no relacionadas con la construcción de automóviles ayudaría a disminuir este índice y al mismo tiempo proporcionaría efectivo para las operaciones.

Henry II empezó a hacer cortes. Se vendieron talleres de Ford que producían tuercas, tornillos, llantas y otros componentes. El gobierno del Brasil compró las plantaciones de caucho de Ford, que acumulaban pérdidas por 20 millones de dólares. Las granjas de soya y plantas procesadoras también se eliminaron.

Con Breech a su lado, Henry se lanzó decididamente hacia adelante, pero era mucho lo que tenían que hacer y muy poco el tiempo para lograrlo. Como prioridad, figuraba la producción de todos los modelos de automóviles 1949. Los automóviles de la posguerra ya construidos eran casi iguales a los modelos 1942, anteriores a la guerra. Pensaron que algo llamativo y completamente diferente sería su salvación, un producto nuevo, que atrajera la admiración del público.

Tenía que ser algo sin la connotación de "hojalata" de sus antiguos modelos, cuyas puertas se cerraran sólida y a la vez suavemente, lo que indicaría una alta calidad de fabricación. Henry estaba obsesionado con la idea de que sólo un automóvil de este tipo podría proporcionar utilidades cuantiosas.

En 1946, Ford sufrió una pérdida de 50 millones de dólares. Un aumento, aprobado por el gobierno, de 62.50 dólares en el precio de cada automóvil, produjo utilidades de cinco millones de dólares en septiembre, permitiendo que la compañía mostrara una modesta ganancia de dos mil dólares antes de terminar el año.

Henry también comprendió que se necesitaba más que una construcción de buena calidad para vender automóviles. Recordaba la firme declaración de su padre, con la que su abuelo nunca estuvo de acuerdo, de que un automóvil debía ser también agradable a la vista. El nuevo 1949 tenía que ofrecer ambas cualidades.

Los automóviles ya no se construían directamente a partir del dibujo del diseño, como en los días del primer Henry Ford. Se seguía un procedimiento de varios pasos que incluía la formación de pequeños modelos a escala para mostrar el concepto del diseño. Cuando éstos se aprobaban, se construían los modelos de tamaño real en arcilla húmeda, lo que permitía al diseñador hacer pequeños cambios en el exterior del automóvil, con el uso de una espátula.

El anciano Henry seguramente se hubiera opuesto a este sistema, pero estaba demasiado enfermo y su mente continuaba deteriorándose. Su esposa, Clara, lo acompañó a Georgia durante dos meses para que recibiera el sol y ambos regresaron a Fair Lane en abril. El

murió en su cama, víctima de una hemorragia cerebral, la noche del 7 de abril de 1947. Tenía ochenta y tres años de edad.

El joven Henry y Ernie Breech habían reestructurado la compañía. A cada faceta importante de las operaciones se le llamaría división y un solo ejecutivo sería responsable por cada una de ellas; el jefe de división tenía que reportar las actividades al comité de políticas, el cual a su vez lo hacía ante Ford y Breech.

Las divisiones de ingeniería automotriz, relaciones industriales, fabriación, compras, finanzas y ventas serían dirigidas por un vicepresidente. Se había establecido una división Lincoln-Mercury, dirigida por Benson Ford, después de la muerte de su padre, a fines de 1925. Por esa fecha no se formaba aún la división Ford, pero se estaba pensando en ello.

Mientras se daban los toques finales al Ford 1949, proyectado por George Walker, nuevo diseñador de Henry, Benson Ford, vicepresidente a cargo de la División Lincoln-Mercury, tenía listos sus nuevos productos. El 11 de abril de 1948, el Lincoln y el Lincoln Cosmopolitan 1949 fueron presentados al público. Dieciocho días más tarde, Benson dio a conocer su elegante y cómodo Mercury 1949, por el que sentía un orgullo personal.

Ninguno de los automóviles Lincoln-Mercury fue lanzado con tantos honores como el nuevo Ford, presentado el 10 de junio. Este evento de gala se llevó a cabo en el gran salón oro y blanco del hotel Waldorf-Astoria de Nueva York.

Antes de la presentación, los reporteros de radio y televisión disfrutaron de música, champaña y una réplica en miniatura del Ford 1949.

Vieron el primer automóvil totalmente nuevo de la posguerra, el Ford que había superado a la competencia con un automóvil muy diferente a todos los anteriores. Era más bajo, sus asientos ofrecían mayor capacidad que los anteriores y tenía parabrisas más grandes, con cristales laterales que aumentaban la visibilidad.

Durante los seis días que duró la exhibición, el salón de baile del Waldorf-Astoria estuvo lleno de curiosos, miles de ellos listos para comprar. En 1949 se vendieron más de 800,000 unidades y las ventas totales de automóviles de la Ford Motor Company, incluyendo el Lincoln y el Mercury, rompieron la barrera del millón. Henry Ford II había vuelto a poner de pie a la compañía.

Sin embargo, el Ford 1949 no resultó de la calidad que Henry Ford había previsto. La carrocería no encajaba sólidamente con el chasis y los distribuidores empezaron a recibir quejas de los compradores, en el sentido de que el agua y el polvo se colaban en el auto. Después de comentarlo con Breech, Henry decidió que había llegado

el momento de formar una división separada para la producción de los vehículos Ford, misma que se organizó el 11 de febrero de 1949, con objeto de manejar todos los aspectos de producción, ensamble y promoción de los automóviles de pasajeros y camiones que llevaran el nombre Ford. Lewis D. Crusoe fue nombrado vicepresidente a cargo de esa división.

Tanto Crusoe como Robert S. McNamara, asistente del gerente general de la nueva División Ford, eran ejecutivos conscientes de los costos. Tex Thornton había renunciado y McNamara era el hombre de mayor nivel entre los *Whiz Kids*. Con su cara redonda, sus anteojos sin aros y el cabello lacio, difícilmente encajaba en la denominación de "niño experto", pero tenía una mente incisiva y orientada hacia las finanzas.

Ambos, pero Crusoe en particular, pensaban que el Ford 1949 resultaba demasiado costoso para competir con el Chevrolet, mientras que John Davis, el gerente de ventas, no lo creía así.

—Recuerden que cuando ocupábamos el primer lugar en ventas —señaló— Chevrolet nos quitó el liderazgo lanzando al mercado un automóvil que costaba cien dólares más que el nuestro. Si lograron muy buenas utilidades fue porque tenían un buen margen.

Pero Crusoe pensaba que la producción de un Chevrolet era menos costosa que la de un Ford. A él y McNamara, que analizaban el problema desde esta perspectiva, correspondió la decisión de disminuir el costo de producción, pero eso llevaría tiempo.

El desencadenamiento de la guerra de Corea en junio de 1950 alteró su programa. Aunque no se interrumpió la producción de automóviles, las restricciones del gobierno en relación con el aluminio y el acero significaron un obstáculo. Hubo que esperar tres años, cuando terminó el conflicto, para poder dar a la producción una mayor velocidad.

En 1953, la División Ford estaba en condiciones de sorprender al mercado con automóviles de mejor diseño que ofrecían interiores más espaciosos, así como un mejor funcionamiento y rendimiento en carreras. Así salieron a la venta dos nuevos automóviles: el Ford Mainline, más económico, y el que se convertiría en uno de los productos de más éxito, el Ford Fairlane. En 1954, sus ventas fueron apenas ligeramente inferiores a las de Chevrolet.

Mientras tanto, avanzaban considerablemente las operaciones de Ford en el extranjero. Estas se habían iniciado en 1904 con una franquicia concedida a Percival Perry, que lo autorizaba para vender autos Ford a través de Europa y más tarde se extendería a Ford de Gran Bretaña, para construir instalaciones en Alemania, Dinamarca, España, Holanda y Francia. A principios de la década de los cincuen-

ta, Ford compró una participación minoritaria de sus subsidiarias extranjeras para establecer la Ford de Europa, con sede en Londres. La compañía llegó a ser mundial en esa época.

General Motors y Chrysler también desarrollaban operaciones productivas en Europa. Y fue inevitable que, a su vez, los fabricantes europeos empezaran a probar suerte en el mercado norteamericano. El pequeño MG Midget fue introducido en 1946; le siguió el Jaguar con su XK120, automóvil que, a un costo aproximado de cuatro mil dólares, tuvo gran éxito desde el principio. Los norteamericanos no se limitaban a hablar de los automóviles ganadores de LeMans y los Grand Prix europeos, sino que también los compraban.

El pequeño flujo de autos importados abrió los ojos a los fabricantes de norteamericanos. Sus diseñadores empezaron a emularlos, para lo cual modificaron el estilo ostentoso, redujeron la altura total y redondearon los extremos en sus nuevos proyectos.

En ese campo, Chevrolet derrotó a Ford al presentar su automóvil de sueño, el Corvette, en el Motorama de 1953. Como características especiales presentaba una carrocería construida con fibra de vidrio reforzada sobre una estructura convencional y asientos individuales para dos personas solamente. Fue aclamado como el más atractivo automóvil *sport* norteamericano, ocupando el lugar del clásico Stutz Bearcat que desapareciera del mercado durante los años de la depresión económica.

Ante el hecho, Lewis Crusoe no quiso quedarse atrás. El 22 de octubre de 1954, cuando aún no habían transcurrido dos años desde que debutara el Corvette, Ford respondió a ese reto con su Thunderbird de dos asientos. Este ofrecía una amplia gama de estilos de transmisión —automática, manual sincronizada y *overdrive*— y ciertas opciones disponibles como frenos de potencia, dirección hidráulica y asientos especiales.

El Corvette, con un precio de 5,000 dólares, presentó durante el primer año problemas de funcionamiento y manejo que fueron corregidos rápidamente. Sin embargo, su producción total en ese año fue de sólo 300 unidades, mientras que el Thunderbird tuvo durante su primer año una producción total de 11,000 unidades con un precio básico de menos de 2,700 dólares.

El lo. de febrero se modificó la estructura corporativa de la Ford Motor Company. Ernest R. Breech ascendió de vicepresidente ejecutivo a presidente del consejo de administración, puesto que acababa de establecerse. Aun cuando Breech y Ford continuaron juntos en el control de las decisiones importantes a nivel dirección, de acuerdo con los títulos Ernie Breech era superior a Henry.

Lewis Crusoe ocupó la vicepresidencia y a su vez fue reemplazado como jefe de la División Ford por Rober S. McNamara.

Cuando Bob MacNamara asumió su cargo, los diseñadores de la División Ford no concebían aún en sus mesas de dibujo el nuevo automóvil que se esperaba para 1956. Sin embargo, en las divisiones Mercury y Lincoln/Continental ya desde fines de 1955, se habían introducido los nuevos modelos. Mercury sacó dos autos, el más lujoso de los cuales fue el Monterey, planeado para competir con el Buick y el Odsmobile. William Clay Ford, hermano de Henry y jefe de Lincoln/Continental, ofreció el Continental Mark II.

Para McNamara la preocupación más grave en su primer año como jefe de la División Ford fue el liderazgo que había tenido en ventas Chevrolet durante 1955.

La fabulosa promoción "56 por 56" que había realizado Lee Iacocca en el distrito de Filadelfia había establecido nuevos récords en esa zona. McNamara estaba impresionado por las ventas de Filadelfia y tomó la idea de "56 por 56" para ampliarla a nivel nacional. Pero, aunque las ventas aumentaron en gran número, la ventaja de Chevrolet sobre Ford ascendió a 190,056 unidades.

Bob McNamara esperaba que el joven genio de la mercadotecnia, que había trabajado en la oficina de Chester y acababa de ser ascendido a jefe del distrito de Washington, hiciera cambiar la situación. Envio a Charley Beacham a Chester la semana en que Lee Iacocca se casó, para que regresara con él a la casa matriz de la División Ford en Dearborn, donde ocuparía el puesto de nuevo gerente de mercadotecnia de camiones.

5

EL TRIUNFO DE LA MERCADOTECNIA

Jubiloso como todo recién casado y lleno de esperanzas en el ascenso de su carrera, Lee Iacocca llegó a Dearborn el lo. de noviembre de 1956 para asumir su nuevo cargo. Se presentó ante Charley Beacham en la División Ford, un edifició de poca altura, situado un kilómetro y medio al sur de la imponente Casa de Cristal, la nueva casa matriz de Ford, que acababa de inaugurarse tres días antes del matrimonio de Lee.

El espíritu de su bella y comprensiva esposa había aumentado su propio gusto por la vida y por el reto que lo esperaba.

Con la ayuda de Beacham y algo de buena suerte, encontró una casa disponible y, seguro de que a Mary le gustaría, la rentó. Se encontraba en Orchard Lake, a unos 30 kilómetros de Dearborn. A mediados del mes llegó su esposa.

Cuando Lee se presentó por primera vez en las oficinas de la División, encontró el complejo Ford en un estado de ebullición. El año anterior, a pesar de haberse perdido la batalla con General Motors, se había establecido un récord de producción de automóviles y camiones: más de 2 millones y medio de vehículos habían salido de las líneas de ensamble. Un hecho sorprendente era que en un año Ford había pagado más de mil millones de dólares en sueldos a sus 180,000 empleados.

El 7 de marzo, la Ford Motor Company se convirtió en corporación pública, ya que la Fundación Ford puso a la venta acciones con valor de 10 millones de dólares. La compañía ya no era propiedad exclusiva de una familia, aunque los Ford todavía controlaban la mayoría de las acciones con derecho a voto. El día que se pusieron a la venta las acciones de Ford, la Bolsa de Valores de Nueva York parecía un manicomio. El primer informe anual de Ford, que reflejaba una utilidad de 437 millones de dólares, despertó la avidez de los inversionistas. Durante una semana más de 250 mil personas compraron una o más acciones.

El 19 de junio de 1956, un automóvil Ford estableció un récord en la carretera de Indianápolis. El mundo tomó nota de eso y las acciones de Ford subieron. Después, el 28 de septiembre, Ford recibió

publicidad a nivel mundial cuando sus automóviles hicieron su primer aparición pública en Moscú. Capitalista o no, Henry Ford II estuvo allí y fue agasajado por los líderes soviéticos.

El 16 de noviembre, Henry presidió otro importante evento para Ford; el mismo que, para sorpresa de todos, se convertiría en uno de los mayores fracasos. La presentación del Edsel.

Se le llamó así en honor del primer miembro de la familia Ford que dio importancia al diseño como parte integrante del valor de un automóvil. El padre de Edsel no había estado de acuerdo con él, pero Henry II esperaba que este automóvil se convirtiera en la sensación de la década por su diseño.

No fue así. El Edsel se había ideado en sesiones de grupo, por lo que demasiadas personas habían expresado su opinión sobre él. Tenía un estilo diferente e innovador, pero resultaba inapropiado para la época y salió al mercado con la marca de la derrota. Tenía más defectos que los esperados por ser un automóvil nuevo. Su extraño aspecto desanimó a muchos compradores; además se ofreció en tantos modelos y con precios tan variados que los clientes se confundieron.

Para colmo, se presentó justo antes de la recesión, de modo que ni siquiera las mejoras en su diseño original ni la corrección de sus defectos pudieron salvarlo. Resultó un fracaso costosísimo, estimado en 350 millones de dólares. Después de su segundo año fue descontinuado.

Iacocca descubrió rápidamente que a nivel nacional la problemática era distinta de la que había encontrado en el distrito de Filadelfia. En la mayor parte de las distribuidoras que vendían automóviles y camiones, los vendedores encontraban más fácil vender cinco o más automóviles que hacer una sola venta de camiones.

La solución estaba en el entrenamiento que recibían los distribuidores. Tanto éstos como los vendedores debían ser sensibilizados acerca de la importancia de la venta de camiones, lo que en definitiva representaría un beneficio para ellos.

Lee fue personalmente al campo a visitar a los distribuidores. Con un enfoque honesto llevó a cabo seminarios para vendedores, y tuvo éxito.

Para Robert McNamara este cambio tan asombroso no pasó desapercibido, por lo que antes de finalizar el año decidió promoverlo a gerente de mercadotecnia para automóviles.

Lee apenas podía contener su alegría. Había dado un paso gigantesco hacia el logro de su meta y no esperó para llamar por teléfono a su padre y comunicárselo. Nick siempre había afirmado que nada detendría a su hijo.

Como de costumbre, Lee se dedicó a su nueva tarea con total entrega, demostrando nuevamente su capacidad para hacer frente a las demandas del negocio automotriz que cada vez se tornaba más complejo. Por primera vez en veintidós años, en 1957, los registros de automóviles nuevos de Ford superaron a los de Chevrolet. En un año, la División Ford lanzó 50,000 unidades más que el enemigo. Fue un golpe maestro para la Ford Motor Company, una marca histórica que ayudó a suavizar la agonía que produjera el Edsel.

McNamara, normalmente imperturbable, se mostró muy entusiasta en sus alabanzas. Su protegido había alcanzado una meta largamente buscada. Ernest Breech lo felicitó personalmente y hasta Henry Ford II lo llamó por teléfono. Lee se sentía en el paraíso.

Otro motivo personal de celebración para Lee fue la noticia del embarazo de su esposa. Decidió comprar su propia casa, ya que debido a su promoción podía pagarla. Encontró una mejor y más grande en Birmingham, suburbio al norte de Detroit donde habitaban muchos ejecutivos de la industria.

En su escritorio de la División Ford, Lee se preparaba para la presentación del Ford Falcon, concebido por McNamara. A éste le agradaba la personalidad honesta del joven de Allentown, en particular le impresionaba que Iacocca manifestara su desacuerdo con su jefe.

McNamara había planeado el Falcon, el primer compacto norteamericano, como un auto que permitiría a Ford derrotar a los otros principales fabricantes de automóviles, y ofrecía como cualidad su menor tamaño. Concebía una estrategia sólida para introducirlo y la comunicó a su comité de planeación. Pensaba que la "seguridad" era la base sobre la que se vendería el nuevo automóvil. Le preocupaba el hecho de que el público percibiera el nuevo automóvil como un asesino en vista de la cantidad de audiencias que, sobre este asunto, había iniciado el Congreso desde 1956. En su opinión, el público reaccionaría en forma favorable si se acentuaban las características de seguridad del Falcon, mismas que debían sustentar su promoción y publicidad.

—La seguridad no venderá automóviles —opinó Iacocca inmediatamente.

Estaba convencido de que promoverlos con base en la seguridad sólo tendría un efecto comparable a frotar sal en una herida que ya ha sanado, lo que volvería más desconfiado al comprador. Además, se podrían presentar problemas legales. Cualquier individuo que fuera víctima de un accidente podría convertirse en un caso contra la compañía, al reclamar la "seguridad anunciada" a modo de garantía contra lesiones. McNamara coincidió en este punto y desechó la

idea.

Lee y su personal se dedicaron con todo empeño a lograr una promoción tan impactante que recibiera amplia cobertura en los periódicos, así como en radio y televisión. Dedicaba su tiempo a planear la promoción y acompañar a su esposa Mary.

El 29 de junio de 1959, cinco semanas antes de la salida del Falcon, nació Kathy Iacocca en el hospital Henry Ford de Detroit; para Lee esto representó una satisfacción más espectacular que la del nuevo automóvil de Ford.

La alegría de la familia Iacocca en Birminghan contrastaba con el desasosiego que reinaba en la mansión de Henry Ford II en Grosse Pointe. Anne, la encantadora chica de la alta sociedad por quien Henry había renunciado a su título universitario para casarse, se había cansado de él. Le había dado dos hijas: Charlotte, nacida en 1941 y Anne, en 1943, así como un hijo, Edsel II, en 1945, pero se había cansado de las aventuras de Henry.

El principio del fin se presentó cuando Henry conoció a Cristina Vettore Austin, una italiana divorciada, en una fiesta parisina que ofreció la cuarta esposa de Ernest Kanzler. Con tantas cosas en mente, Henry casi no se fijó en los planes para la presentación de su nuevo automóvil.

Bob McNamara aprobó con entusiasmo la promoción para la introducción del Falcon que concibiera Iacocca y le dijo que la pusiera en práctica. El escenario sería una pequeña población de 5 mil habitantes, Flora, ubicada en el centro de los Estados Unidos, en la zona de granjas y ranchos lecheros en el sur de Illinois.

Un brillante y caluroso día de agosto, los nuevos Falcon desfilaron en procesión por la normalmente tranquila ciudad, adornada para tal ocasión con banderas en agradecimiento al honor que la Ford Motor Company les había conferido. A su llegada, los Falcon se distribuyeron entre las personas de Flora y zonas adyacentes, uno a cada familia y a cada adulto soltero.

Durante la mañana y la tarde, Lee platicó con los ciudadanos y negociantes del lugar para preguntarles su opinión personal sobre los automóviles que habían conducido. ¿Qué les gustaba? ¿Qué no les gustaba? ¿Qué cambios sugerían? Fue una forma de llamar la atención nunca vista en la industria automotriz, y gracias a la transmisión que hiciera la televisión, todos en los Estados Unidos disfrutaron de ello.

Las ventas del Falcon alcanzaron una cifra récord en la industria, testimonio de la capacidad con que Lee ejecutó la campaña y también un triunfo para Robert McNamara, quien describió a Lee Iacocca como un hombre que valía su peso en oro. Pero había resul-

tado difícil convencer a Henry Ford II de la importancia de ofrecer al público un automóvil de seis cilindros, accesible y de estilo elegante como alternativa a los devoradores de gasolina que se usaban en ese tiempo.

Menos de tres meses después de su fenomenal éxito en Flora, Lee Iacocca celebraba su cumpleaños número treinta y cinco. Aunque sintió una ligera decepción por no haber llegado a la vicepresidencia en esa fecha —como se lo había propuesto—, la olvidó pronto gracias al festejo que le hicieron en su hogar y a la alegría de su pequeña Kathy, que aún no cumplía los cuatro meses. También se deleitó al pensar en lo mucho que había avanzado en su carrera.

Iacocca continuó trabajando arduamente, sin sospechar que Henry Ford II estaba preparándole la guillotina. Este pensaba que ya había tenido bastante con los hombres de Ernest Breech y decidió deshacerse de él.

Breech había sido en realidad el instrumento que había salvado a la Ford Motor Company. Henry II sólo se había apoyado en los conocimientos y experiencia de aquél; por ello lo había nombrado presidente del consejo, un peldaño arriba de su propio puesto de presidente. Pero esta situación empezaba a molestarle.

Finalmente, en el verano de 1960, le comunicó a Ernie Breech que ya no lo necesitaba. Breech, un profesional con mucho tacto, le presentó calladamente su renuncia a mediados de julio. En el lapso anterior a la reestructuración corporativa, Henry asumió las funciones de presidente del consejo.

Sin embargo, la carga fue demasiado pesada para un hombre que a más de tener un divorcio pendiente, bebía demasiado. Robert McNamara fue nombrado presidente, lo que dejó vacante el puesto de vicepresidente y gerente general de la División Ford.

La mañana del 11 de noviembre de 1960, Lee Iacocca fue llamado a la oficina de Henry en la Casa de Cristal. El puesto era suyo. Había alcanzado la vicepresidencia no a los treinta y cinco años de edad, como lo había predicho mucho tiempo antes, sino dos semanas después de haber cumplido treinta y seis.

Lee regresó a la División Ford como jefe. Mientras conducía por el corto recorrido de la Casa de Cristal a su oficina, se dio cuenta de que su nuevo puesto provocaría envidia y resentimientos. Había rebasado a hombres más viejos y con mayor antigüedad, y para mantenerlos en orden necesitaría tomar medidas enérgicas.

—Dejen eso por la paz —dijo a los hombres que estaban bajo su mando—. Se les observa muy de cerca. Los que no se calmen, no jugarán con el equipo durante un tiempo.

La estrategia funcionó porque, en palabras de Iacocca, "de

repente un tipo se enfrenta con la realidad de los pagos de su hipoteca".

Desde el momento en que Lee Iacocca regresó a la División Ford como jefe, se dedicó a establecer un firme control de sus responsabilidades. Se aseguró de estar enterado de todo lo que pasaba a distintos niveles y de que todos lo supieran. Creó un proceso de evaluación para los jefes de departamento, que incluía lo que se dio en llamar el "libro negro" de Iacocca. Se trataba de un diario que contenía los principales objetivos de cada jefe de departamento para el trimestre, al final del cual Iacocca calificaba a cada hombre de acuerdo con el grado en que había cumplido con esos objetivos.

Hizo que su gente desarrollara al máximo sus capacidades y él mismo se lanzó a trabajar con igual intensidad. Tenía que dirigir y controlar a gran variedad de personalidades conflictivas. Los que lo conocían y respetaban su integridad, se sentían inspirados por su dedicación; los que albergaban resentimientos por su veloz ascenso, se mostraban atraídos rápidamente por su magnetismo o renunciaban.

La dureza y resolución de Iacocca dio un toque de distinción a la División Ford. Hal Sperlick, un ingeniero y planificador de producción en Ford desde 1957, decía:

—El, junto con John F. Kennedy, llevaron una bocanada de aire fresco, Kennedy a Washington y Iacocca a la División Ford. Ambos eran jóvenes para las responsabilidades que les esperaban. Con el nuevo estilo de dirección del joven Lee, las cosas resultaban muy emocionantes.

Y la emoción fue la norma en la Ford Motor Company durante los últimos meses de 1960. El presidente electo John F. Kennedy quería para su gabinete al hombre que ocupaba la presidencia de Ford: Robert McNamara.

A pesar de que se le dio la alternativa de escoger el Departamento del Tesoro o el de la Defensa, McNamara se mostró renuente a dejar Ford porque tenía muy poco tiempo de ocupar su presidencia. El sargento Shriver, enviado por Kennedy para hacer la oferta, insistió, pero McNamara rechazó el puesto en el Tesoro indicando que no tenía experiencia en asuntos fiscales ni bancarios y que tampoco le interesaba la Defensa. Sin embargo, prometió reunirse con Kennedy al día siguiente.

Se necesitó una segunda reunión con el presidente electo para que McNamara aceptara el puesto de secretario de la defensa. Presentó su renuncia a Henry Ford II y en su lugar se nombró a John Dykstra, no a Lee Iacocca.

A principios de 1961, Iacocca desencadenó el entusiasmo en Ford con una promoción dinámica que superó a la de Flora, Illinois. Aña-

dió un convertible al Falcon, dándole un toque deportivo. La inauguración del Falcon en Flora había sido por completo al estilo norteamericano, pero este nuevo Falcon con toques de estilo europeo merecía una presentación continental.

El último día del año, salieron hacia Europa dos aviones comerciales con más de 200 hombres y mujeres a bordo, entre ellos Lee Iacocca, Gar Laux, Walter Murphy, Wes Small y Tom Kierney de la División Ford, así como Bill Winn y Bob Castle representando a las agencias de promoción de Ford. A bordo había también una variedad de automóviles Ford, varios de los cuales eran los nuevos Falcon convertibles. Viajaban también 120 miembros de la prensa, incluyendo representantes de prestigiadas revistas como *Newsweek* y *Time*.

El grupo llegó a Mónaco, el pequeño principado del Mediterráneo, a las seis de la mañana del primer día del año. El viaje de toda la noche, condimentado con muchas bebidas, había sido tan alegre y ruidoso que no hubo lugar para permitirse una siesta. Se programó una recepción para las diez de la mañana en el palacio real del príncipe Rainiero y la princesa Grace.

En el gran vestíbulo del palacio, mientras se esperaba la aparición de la familia real, se sirvieron enormes tarros de champaña.

A las diez en punto se abrieron las enormes puertas doradas, enmarcando a la princesa Grace, que había sido estrella del cine norteamericano.

Seguida del príncipe Rainiero y su hijo de tres años de edad, el príncipe Alberto, ella saludó a Lee Iacocca y a todo el grupo norteamericano. El entendimiento entre Iacocca y el dirigente del principado más pequeño del mundo fue inmediato. Hablaron largamente sobre automóviles. Lee descubrió que Rainiero poseía amplios conocimientos de ingeniería.

Iacocca obsequió a Su Alteza Real un nuevo Ford Thunderbird y a la princesa Grace una camioneta Ford como contribución para la Cruz Roja. Al heredero, el príncipe Alberto, le dió un Thunderbird en miniatura tallado a mano.

Estaba programada la revelación a la prensa del nuevo Falcon convertible y de otros productos Ford para esa tarde en los terrenos de la Place du Casino de Monte Carlo, y pese a que en Mónaco sólo llueve seis días al año, esa tarde caía una tormenta. Se erigió una gran tienda para poder llevar a cabo la presentación de los automóviles presidida por Gar Laux.

Al terminar las formalidades, los miembros de la prensa tomaron parte en el ejercicio de guiar y pasear los autos para evaluarlos. Se llevó a cabo un rally de 120 kilómetros, el cual se inició en el casino, atravesó la ciudad y llegó hasta los Alpes.

Lee Iacocca subió a un Falcon piloteado por Timo Makinen, un corredor de carreras finlandés. En un punto de las montañas, al dar una curva, el manejador perdió el control momentáneamente y durante segundos pareció que el automóvil caería desde lo alto de una montaña a un abismo de cientos de metros de profundidad.

El automóvil se enderezó justo a tiempo y llegó a la meta sin daño alguno.

—Bueno, por lo menos descubrí lo que el automóvil puede hacer —comentó Iacocca, aún tembloroso al bajar del Falcon.

Por la noche, casi todas las personas de Ford y de la prensa se congregaron en el casino más famoso del mundo. Mientras Walter Murphy, jefe de relaciones públicas de Iacocca, estaba parado mirando hacia la multitud, un hombre de piel y cabello obscuros se le acercó.

— Mi jefe quisiera hablar con su jefe —dijo el hombre en mal inglés.

—¿Quién es su jefe? —preguntó Murphy.

La petición parecía extraña en ese momento tan inapropiado.

El hombre señaló hacia la entrada, donde Murphy pudo ver a un hombre digno, de cabello gris, elegantemente vestido, obviamente una persona acaudalada.

— Es el señor Aristóteles Onassis —explicó.

Sabiendo que Iacocca no era partidario del protocolo, Murphy indicó la mesa en que se encontraba y le dijo:

—Ese es mi jefe. Llévelo y preséntelo.

— ¡No! ¡No! —dijo casi temeroso el hombre de piel oscura—. No es correcto. Usted debe presentarlo.

Murphy se encogió de hombros. El hombre debía ser alguno de los sirvientes de Onassis, pensó, y aceptó presentar al famoso magnate griego con Lee Iacocca, vicepresidente de la Ford Motor Company.

Una vez hechos los honores, Murphy salió al balcón que dominaba el muelle de Monte Carlo. Abajo estaba anclado el yate de Onassis, tan grande como el *Queen Mary*, pensó Murphy, adornado con cordones y luces cintilantes de proa a popa, que iluminaban el enorme estandarte que daba la bienvenida a Ford y a Lee Iacocca.

A Lee, Onassis le pareció un conversador agradable y encantador. Este griego que había pasado tan poco tiempo en los Estados Unidos sabía más sobre su historia que el propio Lee.

La estancia en Mónaco se extendió a dos semanas. Durante ese periodo, los automóviles Ford entraron al Grand Prix anual de Mónaco. No se esperaba que ganaran; si ingresaron a la carrera fue para probar su durabilidad. El gran piloto inglés Stirling Moss ganó la carrera en un Lotus-Climax.

Los automóviles Ford también participaron en el tramo París-Mónaco, uno de los rallies más antiguos y conocidos. El objetivo principal era obtener filmaciones de los automóviles Ford en acción; bajo la supervisión de Bill Winn, la cuadrilla filmaría toda la carrera. En esta ocasión, un Falcon ganó en su categoría.

La sesión de Ford en Mónaco y su ingreso al Grand Prix y al rally de Monte Carlo atrajeron la atención mundial, por ello se las consideró un éxito promocional. De regreso a los Estados Unidos, Iacocca preparó otra promoción para un auto el mismo año. Un Falcon convertible se hallaba disponible para las azafatas de aerolíneas que tuvieran un día libre entre los vuelos en ciudades donde se llevara a cabo alguna reunión de concesionarios Ford. Las azafatas disponían del automóvil para su uso personal y visitaban las ceremonias en que se presentaba el Falcon a los distribuidores de Ford.

Nadie en la industria logró tanto éxito en sus lemas promocionales como Lee Iacocca. Sus campañas combinaban el sentido de lo bueno, útil y práctico con la dramatización.

En forma metódica y sistematizada, Iacocca empezó a planear automóviles que llevaran cada vez más su marca personal. Cuando se hizo cargo de la División Ford, tuvo que trabajar en automóviles concebidos por otros. Le dio al Falcon de McNamara unos cuantos toques, añadió el aspecto convertible a la línea; pero pasaría mucho tiempo antes de que apareciera un automóvil que fuera exclusivamente una creación suya. En la industria automotriz era necesaria una incubación de tres años para llevar un automóvil del diseño a su producción final.

Pasar de los primeros trazos a la mesa de dibujo, y después al automóvil terminado, es un proceso largo, laborioso y tedioso que en los últimos años se ha podido acelerar gracias a las computadoras y otros avances tecnológicos. En un primer momento está la planeación. ¿Qué clase de automóvil llamará la atención del público?, ¿de qué dimensiones?, ¿con qué potencia?, ¿qué características básicas se necesitan para que su compra resulte atractiva y accesible?

Después de haber resuelto todos estos conceptos fundamentales y estimado los costos de producción, se pasa a la siguiente etapa: el diseño. No es una tarea sencilla. Se tienen que realizar ajustes en las líneas, sucesivas modificaciones hasta que resulte un proyecto satisfactorio. Después se construyen prototipos de madera y arcilla, pero quizá sea necesario volver a efectuar cambios. Al mismo tiempo se crean moldes para los componentes de la carrocería. Todo esto es necesario antes de que pueda construirse un prototipo manejable, producto final que representa una inversión de millones de dólares.

Lee se daba cuenta de que Ford no podía costear otro fracaso como el del Edsel. Para planear su propio automóvil del futuro debía empezar a tomar en cuenta las indicaciones de sus posibilidades en el mercado. Mientras tanto, los negocios continuaban como de costumbre.

Supervisó los toques finales de la serie del nuevo Ford Fairlane, que entró al mercado con suficiente éxito el 16 de noviembre de 1961, como uno de los modelos 1962. Para 1963, rediseñó el Falcon y el Ford estándar, modernizando su aspecto y añadiéndole un V-8 para darle un mejor funcionamiento.

Iacocca también se había propuesto disipar la imagen de vehículo pesado que el público tenía de los automóviles Ford. Quería darles un diseño fresco y moderno, así como una mayor visibilidad. Pensó que el mejor lugar era una pista de carreras.

Los Ford europeos habían aportado su granito de arena a través de los años. En 1936, 1938 y 1953, los Ford ingleses ganaron el rally de Monte Carlo y otras carreras del continente, y en 1955 otro Ford inglés ganó el rudo safari del este de África a través de Kenya y Uganda.

Hasta 1960, año en que la industria automotriz norteamericana acordó no patrocinar más carreras de automóviles, los Ford estadunidenses habían hecho en ellas muy buen papel. En la carrera Panamericana a través de Centroamérica, ganó un Lincoln en 1952-53-54. De 1956 a 1959, Ford obtuvo cientos de triunfos en las competencias de la Asociación Nacional de Carreras Patrocinadas por fabricantes.

Sin embargo, el acuerdo al que se había llegado tres años atrás le parecía a Iacocca una hipocresía debido a que muchos fabricantes en forma clandestina pagaban los gastos de las carreras. Pensaba que Ford debía presentar abiertamente el patrocinio de su compañía y se acercó a Henry Ford para proponerle esta idea. Las carreras de automóviles atraían más personas que el beisbol y el futbol juntos, constituyendo así el evento ideal para exhibir automóviles.

Henry estaba entusiasmado. Muy emocionado por los triunfos de Ferrari en el Grand Prix y LeMans, había tratado de comprar la compañía Enzo Ferrari y convertir a éste en director de operaciones de los automóviles que se llamarían Ford-Ferrari.

Ferrari había rechazado a Henry, pero unas semanas después cambió de opinión. Ford no quiso, sin embargo, correr el riesgo de un segundo rechazo y se negó a cerrar el trato. Además dio a Lee Iacocca carta blanca para entrar a las carreras, especialmente para construir automóviles Ford que derrotaran al mejor de los Ferrari.

Otros asuntos ocupaban la mente de Henry en esos tiempos. El

1o. de mayo de 1963, anunció que John Dykstra sería reemplazado por Arjay Miller, uno de los originales *Whiz Kids*. Miller tomó posesión como el séptimo presidente en la historia de la compañía, el quinto desde que Henry Ford II había asumido el mando.

Los meses siguientes fueron especialmente difíciles para Henry. Su matrimonio con Anne se había derrumbado, pues la aventura con la italiana divorciada se había vuelto insoportable para Anne McDonnell Ford. El 3 de agosto de 1963 el matrimonio Ford se separó legalmente; ella se fue por su lado y él corrió tras la indomable Cristina.

Lee regresó a trabajar, no sólo para preparar a la Ford Motor Company para las carreras, sino también para tomar la decisión final de su contribución personal a la línea Ford, un automóvil que, después de descartar muchos nombres, se llamaría Ford Mustang.

6

MUSTANG: UN SUEÑO HECHO AUTOMOVIL

Sin imaginar que estaba creando una leyenda, Lee Iacocca inició los planes para construir el primer automóvil que podría considerarse suyo. Su objetivo principal era dar a los compradores norteamericanos la clase de automóvil que deseaban. Estaba decidido a que este nuevo auto fuera algo especial. Tenía que serlo, porque intuía que el público se había vuelto más exigente, más consciente de la calidad.

Un factor significativo en la opinión de Iacocca eran los autos importados, que cada vez abarcaban una mayor porción del mercado norteamericano. La invasión de las importaciones había comenzado después de la segunda guerra mundial, ya que los fabricantes ingleses reanudaron su producción de automóviles antes que los Estados Unidos.

El deportivo MG marcó el camino al enviar 500 automóviles, la tercera parte de su producción, al otro lado del Atlántico. El Jaguar lo siguió rápidamente. Los soldados norteamericanos que se encontraban en Europa se habían acostumbrado al estilo deportivo de los automóviles europeos, muchos de ellos más pequeños que los modelos usuales de los Estados Unidos. Si se les daba a escoger entre un automóvil usado norteamericano y un modelo nuevo europeo, optaban por el último. En poco tiempo, el mercado más productivo de MG fue los Estados Unidos. El Jaguar también tuvo éxito en las costas del Atlántico. Cuando se entregó en los Estados Unidos el XK120, que se vendía en 4,000 dólares, se convirtió de un día para otro en la sensación entre los amantes de los automóviles finos.

Para 1948, las importaciones habían alcanzado una penetración de 0.46 por ciento en el mercado norteamericano. Fue una porción tan insignificante (si se la compara con más del 40 por ciento de General Motors, más del 21 por ciento de Chrysler y casi 19 por ciento de Ford) que los fabricantes norteamericanos de automóviles no se preocuparon. Ni se preocuparon en 1956, cuando el porcentaje subió a un 1.65 que, aunque todavía bajo, duplicaba el del año anterior.

El Beetle y el Kharmann-Ghia de Volkswagen habían ganado muchos compradores norteamericanos en 1955, ayudando al pronunciado aumento en las ventas de autos importados. Toyota y

Datsun de Japón siguieron en 1957 y 1958, respectivamente. A fines de 1959, los automóviles importados habían aumentado en forma considerable sus ventas en el mercado norteamericano. Gracias al Falcon, Ford obtuvo un incremento de 1.68.

Iacocca encontró nuevos argumentos para reforzar su convicción de crear un nuevo automóvil. Fueron decisivas las cifras de ventas de 1960, año en el cual tanto GM como Chrysler introdujeron automóviles compactos para aumentar su porcentaje en el mercado a expensas de los autos importados y de Ford.

Unos cuantos meses antes de la promoción de Lee Iacocca como gerente general de la División Ford, Chrysler había sacado su compacto Plymouth Valiant, con 101 caballos de fuerza, motor de seis cilindros y un revolucionario alternador. El nuevo Valiant ayudó a elevar las ventas de Plymouth en 1960.

Aproximadamente en la misma época, la División Chevrolet de GM ofrecía su Corvair con aire acondicionado y motor en la parte posterior. Este se vendió sorprendentemente bien, lo que elevó las ventas de Chevrolet en ese año.

Un factor intrigaba a Iacocca. Las mayores ventas del Corvair se registraban en su versión deportiva llamada Monza, un modelo que reflejaba el diseño de los autos europeos importados. Pero Lee no estaba convencido totalmente de que el Corvair Monza fuera un barómetro de lo que anhelaban los norteamericanos en un automóvil. Ciertamente, el éxito del Monza indicaba que a la falta de automóviles tipo deportivo en la Ford Motor Company se debía su descenso en las ventas de 1960; sin embargo, Iacocca pensaba que el estilo deportivo no podía ser toda la respuesta.

Una visión más clara surgió de una encuesta sobre el equipo adicional ordenado para el Ford Falcon. Un gran porcentaje de compradores había pagado una cantidad extra por motores más potentes, transmisión automática, características de poder y aditamentos decorativos como líneas de pintura de otro color y llantas con cara blanca. Parecía que a los norteamericanos no les gustaban los automóviles sencillos y carentes de emoción.

Para conocer la preferencia del público, Lee reunió a veinte jóvenes investigadores y les dijo que averiguaran cuál era la clase de automóvil que preferían los norteamericanos. ¿Qué tan grande o pequeño debía ser?, ¿qué clase de diseño debía poseer?, ¿qué equipo especial debía incluir?

Las encuestas se realizaron entre estudiantes, matrimonios jóvenes, personas de mediana edad, veteranos de Corea y hasta compradores del Monza. Fue sorprendente, pero pocos entrevistados se interesaban por algo que ya estuviera en el mercado. Algunos señala-

ron respecto a los pequeños autos europeos que "tal vez" esa clase de automóvil les gustaría. La mayoría sólo dijo que preferiría "algo distinto".

Cuando acababa de asumir su nuevo cargo, Lee Iacocca había reunido un grupo de capaces asistentes formado por especialistas en ingeniería, planeación de producción, diseño y comercialización. Entre ellos figuraban Hal Sperlick, Gar Laux, Don Frey y Joe Oros. Junto con Lee, analizaron con profundidad los resultados de la encuesta.

Pronto notaron que existía un nuevo segmento del mercado con sus propios patrones de compra y que crecía gradualmente. Este abarcaba a jóvenes de dieciocho y diecinueve años, listos para su primer automóvil, y a recién casados. Ellos querían un automóvil con diseño novedoso.

Al indagar más adelante, el equipo de Iacocca descubrió que un gran porcentaje de personas de mediana edad y mayores, "los jóvenes de corazón", se inclinaban por el mismo estilo deportivo en su automóvil. La televisión era la fuente que incitaba a descartar lo aburrido de la vida y buscar emociones y aventuras.

La encuesta reveló también otro factor importante. La economía estaba produciendo una clase media más solvente. Aumentaba el número de familias con dos automóviles, quienes preferían como segundo auto uno más pequeño y personalizado.

Todos estos descubrimientos ayudaron a establecer el perfil del automóvil que según Lee agradaría a los compradores norteamericanos. Ordenó a su equipo que planeara un automóvil fácil de manejar, diseñado con energía y clase, más bajo, más largo al frente que los demás autos norteamericanos y con cajuela más corta. Que lo hicieran de forma tal que respondiera como una flecha, que llegara de cero a cien kilómetros en siete u ocho segundos. Y lo más importante, subrayó, que fuera costeable.

—Lee estaba personalmente involucrado en cada una de las fases del automóvil desde los primeros trazos —dijo Hal Sperlick—. Quería que su automóvil diera en el blanco en un mercado ya listo, para así poder declarar que Ford realmente estaba de regreso entre los más importantes de la industria automotriz.

—Iacocca no estaba buscando un automóvil pequeño —aclaró Sperlick—. Ya existían modelos de ese tipo, como el Falcon y el Monza. Lee quería una clase especial de automóvil. De los que ya existían en el mercado, simplemente se podía comprar cualquiera, más grande o más pequeño; pero no había ningún automóvil que fuera pequeño y a la vez verdaderamente bonito. Si se deseaba uno hermoso, había que comprar un Lincoln o un Cadillac.

A fines de octubre de 1961, Iacocca aprobó las especificaciones del automóvil recomendadas por Sperlick y su equipo de planeación de productos. No pesaría más de 1,135 kilos y su largo total no excedería los cuatro metros y medio. Su precio al menudeo sería de 2,500 dólares, o menor.

El siguiente paso era crear un modelo de arcilla basado en las especificaciones. Lee discutió el asunto con Eugene Bordinat, jefe de diseño de la Ford Motor Company, quien organizó un concurso entre los tres estudios de diseño de la compañía: la División Ford, Lincoln-Mercury y Corporte Studios. Cada uno aportaría uno o más modelos en arcilla, de acuerdo con las especificaciones, como muestra de su concepción individual sobre la forma en que debería verse el automóvil.

En dos semanas, los estudios tenían siete modelos en arcilla listos para que Iacocca y su equipo los inspeccionaran. El diseñado por Joe Oros, jefe de diseño de la División Ford, mostraba las líneas y la elegancia que Lee quería. Era un automóvil distinto y único, que medía menos de 75 centímetros del suelo a la parte superior del cofre y menos de cuatro metros de largo total.

A Lee le agradó a primera vista. Inicialmente lo había imaginado con dos asientos como el Thunderbird original, pero luego cambió de opinión y pidió que se le añadiera un pequeño asiento trasero. Su reacción al examinar el modelo en arcilla de un convertible fue que iban por el camino correcto.

¿Pero qué diría Henry Ford II? ¿Cómo reaccionaría ante este proyecto realizado en secreto? Se necesitarían muchos millones de dólares para implementar y producir un automóvil de este tipo, y el sí o el no de Henry significaban para Lee la vida o la muerte de tan ansiado proyecto.

El protocolo exigía que Iacocca se dirigiera a Arjay Miller, presidente de la compañía, antes de acercarse a Henry Ford, presidente del consejo. Pero Lee, impaciente ante cualquier retraso, fue directamente a la suite de Henry en la Casa de Cristal. Henry casi lo lanzó fuera de su oficina. No tenía interés en absoluto.

Lee, sin desanimarse, regresó a la División Ford. Sabía que estaba en lo correcto y lo probaría aunque le llevara mucho tiempo. Una semana después regresó a la Casa de Cristal, tratando de persuadir a Henry de que el mercado estaba preparado para esa clase de automóvil. Enojado, Henry le señaló la puerta, poniendo en claro que no estaba interesado en lanzar al mercado un automóvil pequeño.

Henry se fue ablandando en la tercera y cuarta visitas de Iacocca y a la quinta vez éste pudo darle a conocer los detalles de la investigación que había llevado a cabo. Finalmente, Henry estuvo de

acuerdo en echarle un vistazo.

En el Centro de Diseño, Henry continuó oponiéndose al proyecto. Recordaba el fracaso del Edsel y la resultante pérdida de efectivo de la compañía. Sin embargo, aceptó meditar el asunto.

Iacocca ya había establecido un programa que se alteraría de esperar la decisión final de Henry. Se arriesgó y dio a su equipo la orden de continuar con la siguiente fase, construir un modelo de tamaño real de madera dura laminada.

Había tenido buenos motivos para su impaciencia. En la competitiva industria automotriz, aunque se tomen todas las medidas de seguridad posibles, siempre se cuela información cuando hay actividad. Lee ya sabía que Chevrolet, determinado a derrotarlos en el mercado, estaba considerando una versión más reducida del Corvette.

También se dio cuenta de que en Detroit había rumores acerca de que un nuevo automóvil de dos asientos tipo sport se encontraba en las mesas de dibujo de Ford. Temía que dichos informes no confirmados hicieran que Chevrolet iniciara un proyecto y finalmente ganara. Debía, entonces, tener listo un prototipo para el momento en que Henry aprobara los fondos para su producción, si es que realmente daba la señal de seguir adelante.

En Detroit continuaba la especulación acerca del nuevo auto de Ford y Lee tenía un plan para alimentar esos rumores. Dependiendo de la decisión de Henry II, intentaba presentar algún prototipo durante la carrera anual del Grand Prix Norteamericano de 1962, en Watkins Glen, Nueva York, el 7 de octubre.

Mientras tanto, Iacocca y su equipo se ocupaban del nombre que darían a la creación. El nombre en un automóvil nuevo es de vital importancia para su éxito. Debe ser pegajoso, memorable y con un significado acorde con la imagen del automóvil: un nombre que pueda traducirse en un impacto publicitario.

Sólo para efectos de identificación, el equipo de Iacocca se refería al nuevo automóvil como el Falcon Especial. Pero no se iba a tomar en cuenta nada parecido al nombre Falcon, porque éste había sido creación de Bob McNamara y el nuevo auto debía identificarse como un producto de Iacocca. Lee pidió a la agencia publicitaria de la División Ford, J. Walter Thompson, que sugiriera nombres. La agencia reportó una lista de más de 5,000, entre los que figuraban: Colt, Bronco, Cheetah, Torino, Cougar y Mustang.

Joe Oros se refería a su modelo de arcilla como Cougar, por lo que durante un tiempo se consideró ese nombre. Después se decidió llamarlo Torino, porque tenía un sabor a Ferrari y el Ferrari se había construido en Turín, que en italiano se dice Torino. Este nombre se consideró tan seriamente que J. Walter Thompson había preparado

potenciales anuncios utilizándolo.

A pesar de los preparativos, repentinamente se descartó el nombre Torino. Un ejecutivo de Ford dijo que ese nombre se podía convertir en motivo de turbación, debido a que Henry Ford II en ese tiempo seguía a Cristina por toda Europa, mientras su divorcio aún estaba pendiente. Se dijo que Iacocca temía que la prensa relacionara aquello con el nombre italiano del automóvil y hubiera bromas cuando el auto se presentara.

Gar Laux, que había estado cerca de Lee durante todo el desarrollo del automóvil, se inclinó a descartar esa historia.

—Miren el automóvil —dijo—. Vean el primer prototipo, después el segundo y finalmente el auto que se introdujo. El de Watkins Glen parecía importado de Italia. Pero cuando el automóvil salió al mercado era completamente norteamericano. Su aspecto había cambiado y su nombre también. Se convirtió en el automóvil "Yankee-doodle", por lo que se adoptó el nombre de Mustang. Este evocaba caballos salvajes corriendo y el vasto oeste.

Obtener la aprobación de Henry Ford II para construir el Mustang requirió tiempo y algo de trabajo por parte de Iacocca. La Ford Motor Company, tal como la había estructurado Henry Ford II, estaba orientada a las utilidades, en contraste con la forma en que la manejaba su abuelo. Como resultado, era difícil convencer a Henry de una inversión de importancia. El no estaba dispuesto a comprometer millones de dólares para producir cualquier cosa que no fuera un éxito seguro. Sin desanimarse, Iacocca aprovechaba cada oportunidad para convencer a Henry, pero éste exigía hechos sólidos y cifras que justificaran el desembolso de tantos millones.

Después de varios intentos, Lee consiguió que Henry fuera al Centro de Diseño para examinar el prototipo de un extremo a otro. Finalmente allí abrió la portezuela del lado del pasajero y se sentó en el asiento posterior.

Se dice que vieron a Henry fruncir el ceño durante un momento, indicando que el asiento trasero no tenía suficiente espacio. El automóvil, según el, debía tener una pulgada más de espacio en la parte posterior.

Iacocca, Sperlick y el equipo de diseño se mostraron en desacuerdo. Añadir tan sólo esa pulgada de espacio destruiría el diseño original. Pero Henry no quiso escuchar. Tenía que ser a su modo o no habría automóvil nuevo.

Como era mejor una pequeña derrota que el fracaso total, los diseñadores añadieron el espacio adicional. La persuasión de Iacocca había dado resultado y a un costo reducido: Henry aprobó que se destinaran 51 millones de dólares para la producción del nuevo Mustang.

Iacocca y Sperlick lucían jubilosos cuando regresaron a la División Ford, pero tuvieron poco tiempo para saborear su victoria porque había mucho trabajo por hacer antes de embarcar el prototipo azul a Watkins Glen. Después de casi un mes de trabajo ininterrumpido, todo estaba listo.

La tarde del 7 de octubre de 1962, 35,000 aficionados a las carreras llenaron la tribuna de Watkins Glen, mientras una fuerte lluvia caía sobre el óvalo de la pista. Habían asistido allí principalmente para ver a los mejores pilotos del mundo competir en el Grand Prix Norteamericano, pero durante horas, los curiosos ojos se dirigieron hacia la plataforma que se encontraba en el campo, donde algo cubierto por una lona llamaba la atención.

Después de que el piloto escocés Jim Clark cruzara la meta como ganador en su Lotus-Climax, fue retirada la lona. Apareció el objeto identificado como Mustang Experimental I. En cuestión de minutos, miles de espectadores avanzaron entre el lodo y pasto mojado para poder ver de cerca al pequeño automóvil azul con un aire de Ferrari.

No era más alto que la cuna de un bebé y mostraba su largo cofre. No tenía faros delanteros. Estaba equipado con un motor V-4, instalado no bajo el cofre, como en la mayoría de los automóviles norteamericanos, ni en la parte posterior como en el Beetle de Volkswagen o el Corvair, sino en medio como en casi todos los automóviles europeos clásicos.

Al descubrir el automóvil, miles de personas se apiñaron entusiasmadas alrededor de la plataforma, y se olvidaron de la lluvia torrencial que caía. Cientos de ellas trataban de hacer pedidos de inmediato.

Pero era imposible aceptar pedidos por más que la multitud lo gritara. El verdadero Mustang sólo estaría listo para la venta dos años más tarde.

A su regreso a Dearborn, Iacocca se dio cuenta de que debía haber alguna forma para mantener y alimentar el interés despertado en Watkins Glen por un automóvil que aún no estaba listo para la producción final. Había que aplacar de alguna forma a los medios que bombardeaban con preguntas a Walter Murphy y a su personal de relaciones públicas.

En vista de que no estaba preparado para dar detalles sobre su producto final, decidió ordenar la construcción de un segundo prototipo Mustang, para mantener despierta la curiosidad del público.

Se redujeron los extremos de la parte delantera y posterior del Mustang Experimental I y se le añadieron salpicaderas puntiagudas para darle un aspecto diferente. Como el Mustang I con su frente ae-

rodinámico no tenía faros delanteros, se instalaron los faros en huecos cubiertos de vidrio. Al Mustang Experimental II también se le instaló una parrilla en la que se colocó el emblema de un pony galopando.

Lee estaba dándose tiempo para producir el Mustang real; por eso creó el Experimental II, otro híbrido, con parte del Mustang real y parte de fantasía.

No se mantuvo en secreto el plan de revelar el nuevo prototipo. Fue enviado al Grand Prix Norteamericano 1963 en Watkins Glen. Periódicos, televisión y radio reportearon el evento. Los periodistas especulaban sobre el automóvil tanto como sobre la propia carrera. A nadie sorprendió que la asistencia a Watkins Glen fuera más numerosa que en 1962.

Iacocca no tenía por qué preocuparse. Una multitud ansiosa hormigueaba emocionada alrededor de la plataforma donde se exhibía este vástago. No sólo los jóvenes sino también hombres y mujeres de mediana edad y mayores gritaban a cualquier persona que pareciera representante de Ford que querían hacer un pedido, como lo habían hecho el año anterior.

El usualmente impasivo Iacocca no pudo evitar una sonrisa. ¡Si Henry Ford II, que tanto se había resistido a la producción del Mustang, hubiera estado allí para verlo!

Al regresar a las oficinas de la División Ford, Iacocca, Sperlick, Laux y los demás de su equipo saboreaban su victoria. Había muchas cosas que discutir, incluyendo los refinamientos que transformarían al Mustang Experimental II en algo real. De igual importancia era el asunto de la presentación del Mustang.

En esa época se presentaban los nuevos modelos de automóviles durante el otoño, lo que significaría un año de espera. Iacocca no estaba dispuesto a que la introducción de otros automóviles opacara el debut del Mustang. Puso a funcionar la producción a su máxima velocidad.

— Hagan que el Mustang exista —dijo a su personal— y háganlo rápido.

Lee Iacocca se había involucrado personalmente en todos los niveles de la nueva creación, algo poco común en la industria. En ese momento sus esfuerzos se dirigirían primeramente a la promoción y comercialización, áreas en las que era un maestro. Las dos exhibiciones de Watkiens Glen fueron sólo un anticipo de promoción inigualada en cualquier área del mundo de los negocios.

Después del asombroso éxito en Watkins Glen, hizo que su personal invitara a 50 parejas jóvenes de clase media al Centro de Diseño de Ford como medio para confirmar las reacciones del consu-

midor hacia el Mustang. Llegaron en grupos pequeños, lo miraron y admiraron. Para una pareja, su única reacción casi negativa consistió en preguntarse cuál sería el costo de un automóvil tan fino. Sus estimaciones fluctuaban entre los 4,000 y 7,000 dólares, cifra impráctica considerando los ingresos promedio de esa época.

Cuando oyeron que el precio base era menor a los 2,500 dólares, expresaron asombro e incredulidad. Todos estuvieron de acuerdo en que, a un precio así, el Mustang era el automóvil que les gustaría tener. Este simple golpe maestro envió cien voces que extendieron la palabra Mustang por cincuenta ciudades norteamericanas.

Al cambiar el año, Iacocca llevó consigo a Frank Zimmerman, el *trainee* que había entrado a Ford antes que él, para que trabajara como gerente general de mercadotecnia. Al acercarse el Día del Mustang, se aceleró la promoción. Se exhibieron autos Mustang en 200 hoteles Holiday Inn y en las principales terminales de aeropuertos, centros de compras y vestíbulos comerciales.

El lunes 13 de abril de 1964, día de la presentación del Mustang, se hizo una muestra pública en el Pabellón Ford en la Feria Mundial de Nueva York. Representantes de periódicos, radio y televisión de los Estados Unidos y Canadá escucharon la información preliminar sobre el Mustang y después participaron en un rally que iba del Pabellón a la oficina matriz de Ford en Dearborn, Michigan.

Un reportero en el Pabellón Ford le preguntó a Lee Iacocca cuántos Mustangs esperaba vender durante su primer año.

— ¿Cuántos Falcon se vendieron? —preguntó Lee.

El récord de ventas de Falcon no había sido igualado en la historia.

— 417,174 —le contestó el reportero.

— Mustang llegará a 417,175, —dijo Lee.

(La cifra real del total de ventas del Mustang durante el primer año fue de 417, 800).

La "Mustangmanía" se apoderó de todos los habitantes de los Estados Unidos cuando el automóvil fue presentado oficialmente al público en la Feria Mundial de Nueva York, el 17 de abril.

Los aficionados a los automóviles invadieron las distribuidoras Ford de costa a costa en número tal que no era posible abastecerlos. Un distribuidor Ford en Pittsburgh no podía sacar un Mustang del lavado de autos por la cantidad de gente apiñada alrededor. En Chicago, un distribuidor se vio obligado a cerrar las puertas de su casa con llave por la multitud de curiosos que quería ver el Mustang.

Henry Ford II estaba disponible en el Pabellón Ford, pero el hombre buscado por todos era Lee Iacocca. Su fotografía apareció en la portada del ejemplar del 17 de abril de *Time* y la historia de Iaco-

cca fue artículo principal del *Newsweek*. Había producido un automóvil espectacular con un nombre que pronto sería familiar en Río, Roma y Rangún.

Pronto se consideró el Mustang como el automóvil norteamericano por excelencia para todos los propósitos. Se lo podía ver en los clubes, afuera de los restaurantes famosos y de las iglesias, así como en las calles. Era el automóvil adecuado en el momento adecuado, de cuatro velocidades al piso y que atraía a todo un espectro de conductores comprendidos entre los dieciocho y los ochenta años.

Lee Iacocca había sorprendido a la industria automotriz con su Mustang, un automóvil que había debutado en una época en que los Estados Unidos estaban listos para un cambio en estilo y funcionamiento. General Motors, Chrysler y American Motors no iban a quedarse contemplando las prósperas ventas del Mustang sin hacer nada.

Chevrolet tenía en el restirador un automóvil similar cuando se produjo el fenómeno del Mustang, pero sólo pudo presentarlo dos años más tarde. Las ventas del Mustang habían rebasado el medio millón de unidades antes de que Chevy sacara su Camaro, otro auto que simbolizaba la juventud.

Hasta cierto punto, el Camaro 1967 era una copia del Mustang. Tenía el mismo diseño del cofre largo y entró en escena apuntando al récord del Mustang. Pero no pudo superarlo en ventas durante casi tres años.

General Motors lanzó otro competidor con su Pontiac Firebird. Chrysler entró al terreno de los automóviles deportivos casi al mismo tiempo con versiones refinadas del Plymouth Barracuda y el Dodge Charger, ninguno de los cuales era un automóvil completamente nuevo. Un año después del Camaro, American Motors produjo dos autos tipo Mustang, el Javelin y el AMX, pero ninguno de ellos igualó al Camaro y este último jamás alcanzó la popularidad del Mustang.

El fenómeno del Mustang, gracias sobre todo a los potentes motores que se ofrecían como opción, no podía limitarse a las calles. Era inevitable que avanzara de la calle a la pista de dragsters y de ésta al óvalo de carreras.

—Córralos el domingo y véndalos el lunes —rezaba la filosofía de Iacocca.

Los Mustang se corrían y se vendían. En las pistas de dragsters, donde se requiere la potencia de muchos caballos de fuerza para devorar los kilómetros de asfalto caliente en el menor tiempo, hicieron un buen papel gracias al apoyo de Lee Iacocca y a un motor sobrecargado de 427 pulgadas cúbicas. Ganaron los campeonatos de su clase en los nacionales de primavera de la Asociación Nacional de Pista Caliente. En el campeonato de invierno de la Asociación America-

na de Pista Caliente, un Mustang equipado con un motor jet Cobra de 429 pulgadas cúbicas alcanzó una velocidad estimada en 180 kilómetros por hora.

El Club de Automóviles Deportivos de América abrió sus puertas cuando estableció la serie sedán Trans-Americana. En una carrera de "Las 24 horas de Daytona", el Mustang arrasó a sus competidores, incluyendo al Camaro, y terminó como primero en su clase y cuarto en la serie general, después de tres Porsche 907 coupé.

El reingreso de la Ford Motor Company a las carreras tuvo lugar a principios del verano de 1964, dos meses después de la presentación del Mustang. Henry Ford II, ansioso de sobrepasar a Enzo Ferrari a causa de su negativa de vender la planta Ferrari a Ford, presionó al equipo de la División Ford de Iacocca para que produjeran un automóvil para la carrera de "Las 24 horas de LeMans" de 1964.

Los ingenieros de Iacocca produjeron tres automóviles llamados Ford GT40 para la confrontación con Ferrari. Serían los primeros construidos y patrocinados por Ford que correrían en un circuito internacional, y estaban equipados con motores V–8 de 4.2 litros. Su designación GT40 engañó a algunos en la famosa carrera francesa. La mayoría los creyó Mustang experimentales con carrocería especial.

También entre los cincuenta y cinco participantes había dos automóviles con motores Ford Cobra Jet de 427 pulgadas cúbicas. Ninguno participaba como automóvil oficial de la Ford Motor Company. Enzo Ferrari envió dos nuevos Ferrari V–12 con desplazamiento de 3.3 y 4 litros. También figuraban, entre otras, máquinas Triumph, Porsche, Alfa Romeo y Jaguar.

En lo referente a la prensa y al público, el foco de atención se centraba en la confrontación Ferrari-Ford. Henry Ford II estaba presente para humillar a Ferrari y confiaba en que lo lograría. En esencia, la carrera se había desarrollado como una lucha entre automóviles americanos y europeos.

Durante la primera hora después del banderazo de salida y a pesar de estar encajonados dos Ford GT40, el tercero, piloteado por los norteamericanos Richie Ginther y Gaston Gregory, tomó la delantera sobre un Ferrari 330P conducido por Lorenzo Bandini, de Italia, y por el inglés John Surtee. Sin embargo, antes de concluir la carrera se descompusieron los tres GT40 y Ferrari se llevó los honores.

Fue una derrota amarga para Henry Ford, aliviada ligeramente por el hecho de que los Cobra Jet, sin patrocinador, habían ganado el primer lugar en la categoría GT. Henry juró regresar al año siguiente.

La derrota de LeMans de ningún modo empañó 1964 como el año de gloria de Lee Iacocca. Antes de finalizar el año, el Mustang fue

aclamado como un éxito internacional en todo el mundo libre. Y en todas partes se relacionaba a Iacocca con la Ford Motor Company como al mismo Henry Ford. Fue entonces cuando Lee recibió el título de "Sr. Mustang".

Sin embargo, los allegados a él saben que su recuerdo más preciado de 1964 no fue el nacimiento del Mustang, sino el de su segunda hija, Lia.

7

AL TIMON DE LA FORD

El año de 1965 empezó de modo muy favorable para la Ford Motor Company y para Lee Iacocca. El 2 de enero, las cifras revelaron que la compañía había establecido un récord mundial de ventas: 3,952,727 automóviles, camiones y tractores. A la División Ford de Lee Iacocca correspondían tres cuartas partes de los dos millones y medio de unidades vendidas en los Estados Unidos. Elocuente muestra del talento de Iacocca.

Por esta realización mereció el reconocimiento y ascenso que recibiera. El 15 de enero, Henry Ford II lo nombró vicepresidente del grupo corporativo de automóviles y camiones. Este paso en la pirámide de la corporación también significaba un trascendente cambio: la entrada al mundo de la casa matriz y una oficina en la Casa de Cristal.

Las responsabilidades de Iacocca en su nuevo puesto se ampliaron mucho. Tenía a su cargo la supervisión total de la planeación, producción y mercadotecnia de todos los vehículos que ofrecían las divisiones Lincoln-Mercury y Ford. También controlaría las actividades de Kenyon & Eckhardt –agencia publicitaria de Lincoln-Mercury– y de J. Walter Thompson, agencia de los productos de la División Ford.

Esa promoción situó a Lee Iacocca a unos pasos de la presidencia. En esa altura, empero, era más vulnerable que nunca a las críticas desmoralizadoras de ejecutivos temerosos o celosos. Entonces se percató de que durante su segundo año en la División Ford se había estado maquinando el despido de un hombre bueno y capaz.

Ernest Breech había convencido a James J. Nance, antes presidente de Packard Motor Car Company, para que dejara ese puesto e ingresara a Ford como vicepresidente de mercadotecnia. Breech, pensando en el futuro de Ford, quería un hombre experimentado y que estuviera disponible para reemplazarlo.

En esa época, Robert S. McNamara, uno de los *Whiz Kids* originales, ocupaba el puesto al que Lee Iacocca acababa de ser promovido. Algunos asociados de McNamara consideraban a Jim Nance un obstáculo para su propio avance y buscaban la forma de eliminarlo.

Con la ayuda, probablemente involuntaria, de Charles F. Moore Jr., vicepresidente de relaciones públicas, manipularon a Nance en una conferencia de prensa y después lo acusaron de violar la política de Ford por no haber obtenido previamente la aprobación para ello. Henry Ford II, quien pensaba deshacerse pronto de Breech, probablemente consideró apropiada la ocasión para despedir a Nance y así lo hizo.

Con el fin de protegerse a sí mismo, Iacocca se rodeó de hombres de toda su confianza, incluyendo a Hal Sperlick, Gar Laux, Frank Zimmerman y Walter Murphy. Instaló a John B. Naughton como gerente general de la División Ford, a Matthew S. McLaughlin para dirigir Lincoln-Mercury y a Theodore Mecke, Jr. como vicepresidente de relaciones públicas. Los tres eran graduados de la oficina distrital de Filadelfia en Chester, donde él había iniciado su carrera.

Iacocca sabía que gran número de compradores de automóviles consideraban defectuosa la ingeniería de Ford. En su nuevo papel, debía hacer algo para corregir esa impresión.

Desde sus primeros años, Ford había sido la compañía de automóviles más innovadora de los Estados Unidos. Ya en 1904 había empezado a fabricar dispositivos para mejorar el funcionamiento, el manejo, la conveniencia y la seguridad. Las numerosas innovaciones fueron utilizadas más adelante por otros fabricantes; entre ellas se incluían la carrocería de dos puertas, la pintura horneada y el parabrisas de seguridad como equipo estándar.

Ford también había sido la primera en utilizar un botón para encender el motor, en colocar a los pasajeros entre los ejes y no sobre ellos, para mayor comodidad; y era además la creadora de la transmisión automática de tres velocidades y la transmisión manual sincronizada de tres velocidades. En los últimos años había introducido frenos de potencia de disco delantero, frenos autoajustables y muchas otras innovaciones que el público daba por un hecho, sin saber que se habían originado en Ford.

Iacocca opinaba que el público debía saberlo. Llamó a Kenyon & Eckhardt para que hicieran una campaña que se centrara en Ford como la industria más innovadora. Al planear esta campaña publicitaria, se creó el refrán más memorable de la industria automotriz.

Un grupo de la oficina en Nueva York de K & E, dirigido por Ronald DeLuca, desarrolló un concepto apropiado y produjo varios anuncios en los que se subrayaba que Ford era la compañía creadora de muchos de los refinamientos más importantes en la industria automotriz. Mientras trabajaban en uno de los anuncios, un escritor del grupo propuso una frase que llegó a ser tan memorable como la célebre "Pregúntele a quien ya tenga uno" utilizada para el ya desaparecido Packard. El nuevo lema "Ford tiene una mejor idea" aún sirve a la compañía después de más de dieciséis años.

Iacocca nombró a Mat McLaughlin como jefe de la División Lincoln-Mercury, para que ésta adquiriera mayor importancia dentro de la compañía y recuperara el lugar que le correspondía de acuerdo con los planes de los hermanos de Henry: Benson y William Clay. Durante demasiados años, esa división había sido tratada como un hijastro.

Las ventas del Lincoln generalmente eran la quinta parte de las del Cadillac, su principal competidor. El Buick siempre derrotaba al Mercury, al igual que el Oldsmobile y el Pontiac. Iacocca no aceptaba esa situación. Sabía que la falla residía en la calidad del producto, porque el Mercury no tenía buena apariencia ni era cómodo.

El motivo era obvio. Nunca se había destinado suficiente dinero para mejorar la calidad del producto, y los presupuestos de publicidad para Lincoln-Mercury se habían mantenido demasiado bajos para una comercialización efectiva.

Iacocca encontró escasa resistencia por parte de Henry Ford II en sus esfuerzos por revitalizar esa división y nombrar a personas leales y experimentadas en puestos de importancia. A principios de 1965, Ford estaba muy ocupado, tratando de tranquilizar a su madre, quien le había expresado su disgusto por su insistencia en casarse con Cristina Vettore Austin. Henry se vio aún más abrumado cuando realmente se casó con ella ante un juez del distrito de Columbia, la noche del 19 de febrero. La pareja pasó su luna de miel en Inglaterra, Francia y Suiza.

Henry no pudo permanecer mucho tiempo en la Casa de Cristal cuando regresó a Dearborn. Durante su viaje de bodas había invitado a sus dos hijas, Charlotte y Anne, a Europa para que conocieran a la nueva señora Ford. Mientras estaban allí, Charlotte conoció a Stavros Niarchos, un griego multimillonario.

El romance que surgió entre ambos no fue del agrado de Henry. Niarchos no sólo era ocho años mayor que Henry, sino también casado. Henry perdió mucho tiempo volando entre Nueva York y Europa para disuadir a su hija; pero todo fue en vano.

Mientras tanto, Lee Iacocca persistía en su idea de mejorar las ventas de Lincoln-Mercury. Para ello, hizo que su grupo de planeación de producción, dirigido por Hal Sperlick, trabajara en dos automóviles nuevos que substituyeran a los ya existentes, incómodos y carentes de imaginación.

Al mismo tiempo, su equipo de carreras de la División Ford introducía mejoras en el Ford GT40 que podían proporcionar a Henry la anhelada victoria sobre Enzo Ferrari en la carrera de LeMans de 1965.

ésta se llevaría a cabo los días 19 y 20 de junio. La flotilla de GT40 llevaría la designación de Mk.2.

Se enviaron a LeMans siete prototipos GT40 Mk.2. El auto en que más esperanzas se tenían era un V-8 de siete litros manejado por Philip Hill, el primer norteamericano que había ganado un campeonato de Grand Prix.

Durante la primera mitad de la competencia, Henry Ford II estaba feliz y esperaba ansioso la llegada de su auto a la meta. Desafortunadamente, el motor V-8 desarrolló demasiada potencia para la transmisión y el clutch del automóvil se descompuso.

Enzo Ferrari había derrotado a Henry Ford por segunda vez consecutiva. No sólo eso, sino que lo había hecho con un motor más pequeño, de 3.3 litros. Con su característica obstinación, Henry prometió regresar para ganar.

Una vez en la Casa de Cristal, exigió que se prepararan los automóviles para la carrera de 1966, y dejó esa responsabilidad en manos de Lee Iacocca. Pese a que Lee estaba involucrado en la planeación de los automóviles Ford y Lincoln-Mercury para los siguientes tres años y se hallaba terminando la producción de dos Mercury que se introducirían en 1966, no podía negarse a la petición de Henry.

Trabajó así con el equipo de carreras de Ford para producir una flotilla capaz de derrotar a Ferrari. Se hicieron pruebas exhaustivas para garantizar que el funcionamiento de la transmisión y el clutch fueran compatibles con la potencia de los motores V-8 de 427 pulgadas cúbicas, instalados en los automóviles. Si Henry tenía que morder el polvo por tercera vez, caerían cabezas.

Iacocca reforzó su ataque aprobando la contratación de tres de los mejores equipos de pilotos disponibles. El primero lo integraban Ken Miles, quien había ganado en Daytona con un GT40, y Denis Hulme, de Nueva Zelanda, campeón de Grand Prix. Otros dos neozelandeses, Chris Amon y Bruce McLaren, ganadores de Grand Prix, conducirían otro Ford; y el tercer equipo lo formarían dos estupendos norteamericanos: Dan Gurney y Jerry Grant.

El equipo de Ford llegó confiado a LeMans. Durante las sesiones de prueba anteriores a la carrera, Dan Gurney, conduciendo un GT40 Mk.2, hizo la vuelta más rápida. Iniciaron la carrera cincuenta y cinco automóviles, siete de los cuales eran Ferrari y, de ellos, tres nuevos modelos P3 con motor V12 de cuatro litros.

Henry no debía preocuparse. Pese a que un Ferrari se mantuvo a la cabeza durante toda la noche, los Ford hicieron el 1-2-3. Los cuatro siguientes lugares correspondieron a los Porsche. Sólo un Ferrari pudo terminar.

Henry estaba encantado de haber logrado parte de su revancha,

pero se mostraba cauteloso. Recordaba que Ferrari lo había vencido dos veces consecutivas y estaba decidido a igualar el marcador. Indicó a Iacocca que preparara los automóviles para la carrera de 1967.

Pero en sus oficinas, Lee terminaba los preparativos para la introducción de sus nuevos automóviles Mercury. Uno era el Mercury Marquis, un automóvil de lujo, de tamaño grande y precio moderado, que competiría con el Buick, el Oldsmobile, el Pontiac y el Mercury Cougar, el primer automóvil deportivo de lujo.

A principios del año, para despertar el entusiasmo de los distribuidores en relación con los nuevos Mercury, Iacocca llamó a Bill Winn y a Bill Fugazy y les pidió que organizaran una presentación sólo para distribuidoras, la cual resultó ser la más emocionante e insólita en la historia del automóvil. Ambos se consideraban amigos de confianza y hombres de negocios capaces. Winn era un creador de espectáculos y Fugazy organizaba programas de viajes con incentivos.

Lee añadió algunos toques personales a los planes de introducción y los aprobó antes de partir hacia LeMans. A su regreso, descubrió que Fugazy había puesto en práctica una competencia entre los distribuidores, para seleccionar el grupo que estaría presente en la introducción de los dos automóviles. Bill Winn, por su parte, había contratado a Bob Castle y a una cuadrilla de la Division Wilding de Bell & Howell para preparar el escenario de la presentación.

Iacocca pensaba revelar los nuevos productos Lincoln-Mercury al público el 30 de septiembre de 1966. Los distribuidores que habían alcanzado las cuotas asignadas y que participarían en la presentación verían los nuevos productos 1967 dos semanas antes de esa fecha.

A mediados de septiembre, Iacocca, su equipo Lincoln-Mercury, los distribuidores seleccionados y la cuadrilla abordaron en Nueva York el lujoso barco *Independence*. Su destino era el Caribe. Sin embargo, cuando el barco entró en aguas tropicales, dio la vuelta quedando la popa de cara al sol. Entonces se apagaron las máquinas.

Cuando el sol se estaba poniendo, los distribuidores, que se encontraban reunidos en la popa del barco, advirtieron unos globos llenos de helio. De repente, con música de fanfarrias, se soltaron los globos, dejando ver el Mercury 1967, uno de los dos automóviles que devolverían su respetabilidad a la División Lincoln-Mercury.

Matt McLaughlin y Lee Iacocca señalaron sus características. Los distribuidores lanzaron vítores y concidieron en que ese auto era lo que necesitaban. Terminada la ceremonia, el *S.S. Independence* siguió su curso hacia St. Thomas, una de las Islas Vírgenes, y dos días más tarde ancló en el puerto de Charlotte Amalie, en el sur de la isla.

Durante dos días los viajeros se dedicaron a nadar, jugar golf, tenis y pasear. La noche del segundo día, en una cena al aire libre, se

encendieron cientos de antorchas y de repente se escuchó el sonido de un motor proveniente de la bahía. Era un tanque de la segunda guerra mundial cubierto con hojas de plátano y equipado con luces.

Del tanque emergió un brillante automóvil que se detuvo en un escenario. Del auto bajó Vic Damone, quien presentó el nuevo Mercury Cougar con una canción. Damone era amigo de Iacocca desde 1964, cuando actuó en un programa de la NBC patrocinado por la División Ford para promover el Mustang.

Al regresar a los Estados Unidos en avión, los distribuidores de Lincoln-Mercury alabaron a Lee Iacocca. Quedaron impresionados por la teatral presentación del Marquis y el Cougar, pero más aún por los propios automóviles. Iacocca les respondió que una división que había permanecido dormida durante tanto tiempo no florecería de un día para el otro. Se necesitarían aún varios años de ardua labor.

El Marquis era un automóvil grande, familiar, y que atraía principalmente a compradores de mayor edad, por lo que resultaba mejor presentarlo como un automóvil confiable y cómodo, cualidades que no habían explotado los anteriores Mercury. Después de muchas puebas, Iacocca aprobó una campaña que con el tiempo lograría lo que él deseaba.

Kenyon & Eckhardt eligió la televisión como medio para su nueva idea. El comercial mostraba a un cortador de diamantes holandés que viajaba en el asiento trasero de un Marquis. Estaba a punto de cortar una preciosa gema mientras el automóvil viajaba por un áspero camino. Después de algunos momentos de suspenso, el diamante se cortaba en forma precisa y sin dificultad.

Fue transmitido en todo el país durante más de un año y resultó uno de los comerciales más efectivos y comentados.

Promover el Mercury Cougar planteaba otros problemas. Se trataba de un automóvil distinto, tipo deportivo, dirigido a los jóvenes y a los que se sentían jóvenes y deseaban lujos. Sus compradores eran similares a los del Mustang, pero más opulentos.

Parecía una tarea tan desafiante para Kenyon & Eckhardt y para el personal de promoción de Lincoln-Mercury, que Frank Zimmerman sugirió a Lee Iacocca contratar a un orangután entrenado para que condujera el automóvil de Nueva York a San Francisco. Zimmerman dijo que se entrenaría al animal para que se sentara tras el volante y simulara manejar. Un hombre oculto sería el que realmente conduciría el automóvil con un equipo especial.

Esta idea, por descabellada que parezca, desencadenaría otras más. ¿Por qué no sugerir la imagen del nuevo automóvil con un verdadero puma (*cougar*, en inglés)?

La idea del puma como el felino más grácil se podía utilizar en los

comerciales para reflejar la suavidad de manejo del automóvil y su capacidad para surcar las carreteras con un toque de elegancia. El rugido del animal podría, por otra parte, simbolizar la potencia de la máquina.

Al aprobar Iacocca esta idea, la responsabilidad quedó en manos de Bill Schuman, director creativo de Kenyon & Eckhardt en Nueva York. Schuman recomendó que se utilizara el felino en impresos y publicidad no sólo para identificar al nuevo Cougar, sino también para simbolizar la línea Mercury de la División Lincoln-Mercury; esto se lograría colocando al animal arriba del letrero que identificaba a los distribuidores.

Encontrar al animal entrenado en forma adecuada era una cosa, pero hacer que subiera sobre el letrero para fotografiarlo, era otra. Se necesitaron semanas de trabajo y algunos rasguños peligrosos para que finalmente el entrenador del animal lograra que subiera allí y emitiera el gruñido deseado. El genio de Iacocca se anotó un nuevo triunfo. "La señal del felino" se convirtió en una marca en todo el país y a pesar de que en 1979 Ford reemplazó a la agencia publicitaria Kenyon & Eckhardt por Young and Rubricam, el gato continuó identificando a los automóviles Mercury.

Los dos nuevos Mercury: el Marquis y el Cougar, ayudaron a Iacocca a volver más productiva la División Lincoln-Mercury y también le valieron un reconocimiento dentro de la compañía. Sin embargo, nunca pudieron igualar en ventas a la División Ford.

Fue un buen comienzo para lograr mayor penetración en el mercado. Chrysler, muy rezagado, quedaba descontado como competidor. Pero la meta entonces era derrotar a General Motors, que seguía adelante de Ford.

Para el modelo 1968, Iacocca presentaría nuevos productos. El Ford Torino y el Mercury Montego ya estaban en proceso de producción. Pero en los primeros meses de 1967, Iacocca debía enfrentar una responsabilidad más apremiante.

La carrera de "Las 24 horas de LeMans" estaba programada para el 10 y el 11 de junio. Henry Ford II se proponía derrotar a Enzo Ferrari por segundo año consecutivo. Lee debía estar pendiente de los refinamientos que se hacían al nuevo GT40, que se designaría como Mk-4 y sería más potente y pesado. Las nuevas versiones estarían equipadas con cilindros de hierro colado, en vez de aluminio como el año anterior. También incluían frenos más grandes para compensar su mayor velocidad.

Una victoria en LeMans no sólo haría feliz a Henry, sino que elevaría las ventas del modelo 1968. Iacocca siempre había sostenido que las carreras de automóviles tenían más público que el futbol, el

beisbol y el basquetbol juntos, y que esos aficionados tendrían puesta su atención en LeMans durante el mes de junio.

Estaba determinado a dejar la menor cantidad posible de detalles a la suerte y autorizó que se contrataran los mejores equipos de pilotos. Dan Gurney y A.J. Foyt formaban un equipo; Mark Donahue y Bruce McLaren integraban el segundo; Mario Andretti y Lucien Bianchi, el tercero; y Roger McClauskey y Jo Sclesser, el cuarto equipo. Con excepción de Bianchi, McLaren y Schlesser todos eran norteamericanos.

El 10 de junio, tanto Henry Ford como Lee Iacocca estaban pendientes del inicio de la carrera. Había cuatro GT40 Mk4 de Ford, así como tres Mk2 modificados. Entre los cincuenta y cuatro automóviles que empezaron figuraban siete Ferrari, así como algunos Chaparral, Matra, Peugeot y Renault.

Todos los Ford y Ferrari comenzaron bien, seguidos muy de cerca por el Chaparral, piloteado por el campeón norteamericano del Grand Prix, Phil Hill. Pronto se adelantaron dos Ferrari y pasaron las horas alternándose en la delantera con los Ford. Después de la media noche, tres GT40 iban al frente, un Ferrari en cuarto lugar y el Chaparral en quinto. El otro Ferrari más cercano iba en séptimo puesto.

De repente, los equipos de Ford tuvieron serias dificultades. El automóvil McLaren-Donahue, con problemas en el clutch, se vio obligado a entrar a los pits. Lucien Bianchi, en otro Ford, le pasó el volante a Mario Andretti. Este tomó la pista en una subida e inició el descenso de la colina a unos 250 kilómetros por hora.

Al acercarse a una serie de curvas en S, oprimió el freno con demasiada rapidez; éste se trabó y el GT40 patinó, golpeando el muro de contención de un lado de la pista; después fue a chocar contra el muro del otro lado y quedó parado en mitad de la pista. Andretti saltó del automóvil y corrió.

Medio minuto más tarde pasó Roger McCluskey en su GT40. Temeroso de que el piloto se encontrara aún dentro del auto, se hizo a un lado de la pista.

Unos segundos después, Joe Schlesser vio, mientras bajaba la colina, las luces de ambos vehículos. Hizo un esfuerzo para librar los dos automóviles, pero falló y fue a estrellarse contra el de McCluskey. Tres de los cuatro GT40 quedaron así fuera de la competencia.

El otro Ford GT40 Mk4, piloteado por el equipo Dan Gurney-A. J. Foyt, logró esquivar los tres autos dañados. Era la única esperanza de una victoria para Ford. Gurney y Foyt iban a la cabeza, pero dos Ferrari los seguían. Por instrucciones de Enzo Ferrari, la estrategia consistía en acercarse al solitario Ford y presionarlo para que Gurney acelerara y castigara el motor hasta descomponerlo. Pero Gurney

se dio cuenta del truco que él mismo había utilizado alguna vez y dejó pasar al Ferrari. En el momento oportuno, hundió el acelerador hasta el piso y logró cruzar la meta final más de 50 kilómetros antes que el Ferrari más cercano.

Iacocca permaneció en silencio mientras Henry aceptaba los honores. Si lo que él quería era una venganza sobre Enzo Ferrari, lo había logrado. Lo había derrotado dos veces consecutivas.

La carrera de LeMans de 1967 fue la última patrocinada por Ford en Europa, aunque en los Estados Unidos continuó realizándose el circuito durante el año. En adelante, el dinero se utilizó para cumplir las normas de seguridad que impuso el gobierno.

Iacocca regresó a su oficina de la Casa de Cristal, donde lo esperaba una pesada carga de trabajo, que se haría más pesada aún por el inesperado estallido que sacudiría a la industria automotriz.

Los motines raciales del desastroso verano de 1967 casi arruinaron a Detroit y también perjudicaron a la industria. Los registros de automóviles nuevos de los "tres grandes" bajaron considerablemente en relación con 1966, con excepción del Cadillac de GM y el Imperial de Chrysler, que mostraron un apreciable aumento en sus ventas.

La Ford Motor Company sufrió en 1967 otro golpe, no compartido por los demás fabricantes de automóviles. La guerra árabe-israelí ocasionó un boicot contra los productos Ford en todos los países árabes, porque la compañía operaba una planta de ensamble en Israel. Esta exclusión de los productos Ford se prolongó hasta la década de los ochenta y eliminó todos los automóviles Ford de Líbano, Siria, Arabia Saudita, los Emiratos Arabes, Yemen, Irak y Egipto. Representó una pérdida tremenda de ingresos, ya que los productos Ford, en especial el Mustang, habían gozado de gran popularidad en el Medio Oriente.

Para Iacocca 1967 fue un año de debilitamiento pese a que había introducido dos nuevos modelos al público. Ford vendió aproximadamente 500,000 unidades menos en 1966, con una reducción proporcional en sus utilidades. A mediados del verano, la *United Auto Workers* (Unión de Trabajadores Automotrices) convocó a una huelga que hizo cerrar todas las plantas de Ford durante cincuenta y tres días, una acción que intensificó los problemas ocasionados por los motines raciales.

Como si esto no fuera suficiente, la mano de obra defectuosa de los obreros de la planta provocó otro retroceso en los negocios. Aproximadamente la tercera parte de todos los automóviles construidos, incluyendo un total de 447,000 Mustangs, tuvieron que recogerse para corregir varios defectos. Además de los costos de reparación, la Ford Motor Company pagó un cuarto de millón de dólares en estam-

pillas postales para notificar a los propietarios que regresaran sus automóviles.

Iacocca tuvo un problema más al terminar el año. Henry insistió en que el Mustang planeado para el año siguiente fuera más largo y más pesado. Posteriormente Lee se lamentaría profundamente por haberse dejado convencer. Lo cierto es que el pequeño auto que había llamado tanto la atención en 1965 ya no reflejaba el espíritu de la juventud norteamericana.

Era casi una tradición de la industria agrandar los automóviles que tenían éxito: alargarlos, aumentar su tamaño y peso e incrementar su costo para mejorar las utilidades. Con el Mustang esta idea dio el resultado contrario. Las ventas bajaron y las personas que cambiaban sus Mustangs originales se quejaron de los nuevos modelos.

Iacocca pensó que debía hacer algo. No soportaba que su caballito de batalla quedara fuera de escena a causa de un diseño impráctico. Tenía que encontrar la forma de convencer a Henry de que la antigua premisa: "mientras más grande, mejor", ya no era válida, por lo menos en los automóviles de mediano y bajo precio.

Al analizar el mercado de los años anteriores, Iacocca había notado el resurgimiento de los autos de lujo. Siempre estaba alerta para aprovecharse de los cambios en el mercado, y el nuevo automóvil que esperaba no sólo debía agradar a Henry, sino también suavizar su resistencia a disminuir el tamaño del Mustang.

El nuevo Mark III, planeado para introducirse en 1968, era una versión moderna del Mark Continental Edsel de Ford, descontinuado unos años antes. Iacocca había predicho el regreso de los automóviles de lujo, como en 1965, e hizo que se diseñara un automóvil que pudiera competir con el Cadillac Eldorado.

El Mark II Continental se había descontinuado en 1957, aun cuando muchas personas lo consideraban el más bello, así como el más costoso y pesado de la carretera. Otros automóviles de lujo parecían sobrecargados y ostentosos, pero el Mark tenía una simplicidad clásica, estaba diseñado con buen gusto y mostraba una dignidad y elegancia sobreentendidas. Sin embargo, a mediados de los cincuenta resultaba difícil vender muchos automóviles de diez mil dólares.

Iacocca consideró que el mercado de fines de los sesenta era el indicado, y qué mejor forma de impactar en el campo de los automóviles de lujo que reviviendo un clásico. El Cadillac Eldorado necesitaba un competidor norteamericano, y Iacocca quería mejorar el mercado del Lincoln, que en muy raras ocasiones había superado el 4 por ciento.

Henry Ford II no encontró peros en el plan de Iacocca para revivir el Continental Mark. Lo apoyó de todo corazón como digno sucesor del Mark I de su padre y del Mark II, en el que su hermano William Clay estaba completamente involucrado.

La estrella de Iacocca brilló a lo largo del corredor de la Casa de Cristal a finales de 1967. Los ejecutivos de todos los niveles inferiores a la vicepresidencia ejecutiva de Lee pronosticaban que el próximo presidente de Ford Motor Company no sería otro que el hombre de Allentown. Y con lo impredecible que era Henry podría ocurrir el cambio en cualquier momento.

El propio Lee estaba seguro de que no lo pasarían por alto cuando llegara el momento de hacer algunos ajustes. Había probado ser el hombre más capaz en la historia de la compañía; incluso los hombres de negocios de todo el país lo consideraban el hombre más importante de la industria automotriz. En la mente de Iacocca y en la de todos los demás (exceptuando quizá a Henry II) no había duda de que pronto ocuparía la presidencia de Ford.

Pero Henry Ford II tenía una idea diferente, u otra mejor. Resulta que Semon E. (Bunkie) Knudsen había renunciado repentinamente a la vicepresidencia ejecutiva de General Motors. Bunkie, cuyo padre había sido despedido por Henry Ford I y después se había convertido en presidente de General Motors, esperaba seguir los pasos de su padre.

Según el curso normal de los acontecimientos, el nuevo presidente de General Motors debió haber sido Bunkie Knudsen. Pero por algún motivo el nombramiento recayó en Edward Cale. Cuando en la industria automotriz se pasa por alto a un hombre a quien le corresponde el ascenso en línea directa, equivale a decirle que ha llegado a su nivel máximo. Al darse cuenta de esto, Knudsen renunció.

Henry Ford II acababa de regresar de unas vacaciones con Cristina cuando supo que Bunkie había renunciado. Knudsen no era desconocido para él, porque sus caminos se habían cruzado muchas veces durante los treinta años que Bunkie trabajó para la General Motors. Henry pensó que la Ford podía necesitar los servicios de un hombre con la experiencia de Knudsen; además el propio Henry estaba ocupado en otros asuntos.

Ese año, el Presidente Lyndon B. Johnson había pedido a Henry que presidiera la Alianza Nacional de Hombres de Negocios, recientemente creada, cuya función sería emplear y capacitar aproximadamente a medio millón de jóvenes de *ghettos*. El cargo era por tres años y exigiría mucho tiempo de Henry, quien debía visitar a varios hombres de negocios en todo el país y cumplir su promesa de hacer buen uso de los millones de dólares asignados por el Congreso. Sí, Henry necesitaba a Bunkie Knudsen.

Lo llamó por teléfono y le pidió que se reuniera con él. Knudsen

aceptó inmediatamente ir a la casa de Henry en Grosse Pointe, pero como éste quería mantener en secreto esa reunión, y las personas del lugar podían enterarse de muchas cosas antes de tiempo, decidió entonces ir él mismo a la casa de Bunkie en Bloomfield Hills. Llegó en un automóvil de la General Motors, rentado, para evitar cualquier tipo de sospechas.

Bunkie Knudsen estaba dispuesto a trabajar para la Ford, pero conocía demasiado bien a Henry. Aceptó un sueldo y una bonificación comparables a los de Ford, pero no quería convertirse en un cordero sacrificado y bien pagado. Dijo que sí después de que Henry estuvo de acuerdo en darle un contrato de protección. Además, Knudsen no dejaba de preguntarse por qué Ford lo necesitaba, estando Iacocca allí. ¿Acaso Henry pensaba que Bunkie podía ayudar realmente a la compañía? ¿O era una especie de compensación por el trato que el abuelo de Henry había dado a su padre cuatro décadas antes?

La mañana del 8 de febrero de 1968, Henry Ford II ofreció una conferencia de prensa para anunciar dos nombramientos: el de Arjay Miller como vicepresidente del consejo (un ascenso que facilitaría su renuncia), y el de Semon E. Knudsen como presidente de la Ford Motor Company. Durante la conferencia de prensa, Henry alabó a su segundo en el mando.

– Este día se ha invertido el curso de la historia –dijo Henry a los reporteros reunidos–. Otro Knudsen, que ha dejado a la General Motors, ha sido electo presidente de la compañía que su padre ayudó a edificar. Estoy encantado de tenerlo aquí porque es un ejecutivo firme e ingenioso, educado en la gran tradición automotriz. Será un buen elemento en la dirección de la Ford.

El inesperado anuncio fue como un golpe al ego de Lee Iacocca. Estaba furioso porque se había traído a un extraño para ocupar un puesto que le correspondía por derecho, y para el cual se sentía eminentemente calificado. Los reporteros se preguntaban si Iacocca renunciaría, por lo que no soltaban a Henry.

– ¿Por qué? –le preguntaban.

La respuesta, poco convincente, fue que se necesitaba a Iacocca en el puesto que ya tenía; y además, otro año de experiencia lo haría aún más competente.

El razonamiento de Henry era risible. Si Lee Iacocca no había demostrado aún capacidad para dirigir la Ford Motor Company, entonces nunca lo haría. ¿Había hecho Bunkie Knudsen por la General Motors tanto como Lee por la Ford? Ninguno de los que conocían el funcionamiento interno de la industria aceptó ese pretexto de Henry.

Posiblemente empezaba a sospechar del poder que Iacocca tenía en la compañía. O tal vez había decidido explicarle, a su modo, que

no era un elemento indispensable, para disminuir lo que muchos llamaban en la Ford un "ego inflado".

– Lee se ha vuelto tan imperialista como el propio Henry –declaró un hombre de la Ford cercano a Iacocca–. Podríamos decir que se cree más de lo que es. Fue un hombre bueno y brillante, de eso no hay duda; pero lo que molesta a muchas personas es que siempre lo dé a conocer.

Otro ejecutivo de la Ford, ahora retirado, dijo:

– Lee ha cambiado bastante desde que logró éxito con el Mustang. En un época tenía una sonrisa y una palabra amable para las personas de menor nivel que él, pero de repente las ignoró; pasaba junto a ellas con la cabeza en alto, como un personaje real que espera una reverencia. Lo hacía sentirse como si usted no existiera, como si los únicos que le importaran fueran los hombres de su equipo. Ninguno de nosotros se sorprendió cuando Henry lo hizo a un lado para nombrar un nuevo presidente.

Iacocca se guardó para sí mismo su reacción ante el nombramiento de Knudsen. Tal vez lo apaciguaron las declaraciones de Henry a la prensa, en el sentido de que había esperanzas para él algún día. Sin importar lo que sentía, decidió esperar otro momento y volvió a su trabajo; sin duda, estaba dispuesto a hacer que Henry lamentara el nombramiento de Knudsen.

Dos meses después de que Knudsen asumió su cargo, Iacocca presentó a los consumidores el lujoso Continental Mark III. El mismo había supervisado su diseño y producción y lo había hecho pasar por todos los canales –investigación de mercado, revisión del diseño, estrategia de venta y de publicidad–, y con sonido de fanfarrias lo dio a conocer como un automóvil de personalidad superior el 5 de abril de 1968. El automóvil presentaba un atractivo perfil; tenía el cofre más largo que el de cualquier otro auto norteamericano y una cajuela corta que se distinguía por su llanta de refacción continental, reminiscencia de los primeros Mark.

Equipado con una válvula frontal de 460 pulgadas cúbicas y un motor V–8, el Continental Mark III de 1969 constituía una rareza entre los pesados automóviles de lujo, y podía llegar de cero a noventa y cinco kilómetros por hora en nueve segundos y medio, y de cero a ciento cuarenta y cuatro en menos de veintiún segundos. Iacocca lo presentó como un auto personal de lujo, disponible en estilo de carrocería y cupé de dos puertas.

El Continental Mark III produjo lo que Iacocca esperaba: aumentó el prestigio del Lincoln en el mercado de automóviles de lujo y se vendió 30 por ciento más que el Cadillac Eldorado durante el primer año. También propició que aumentaran las ventas para Lincoln

en 1969, y a pesar de la depresión económica de 1970 y 1971 logró ventas elevadas durante esos años.

Iacocca tenía listo otro automóvil para el modelo de 1969. El 27 de septiembre de 1968 sacó el Marauder, con el fin de inyectar vida a la línea Mercury. El Marauder ofrecía algo del lujo del Marquis y un poco del carácter deportivo del Cougar, para llamar la atención de los antiguos compradores que pedían un automóvil que les diera imagen.

En general, 1968 fue un año tan bueno que Iacocca pudo olvidar la humillación de haber sido relegado. Y Henry se ausentaba con tanta frecuencia que Lee tuvo muy pocos problemas con él. Ford disfrutaba sus incursiones en la política, a pesar de sentirse decepcionado porque Lyndon B. Johnson había anunciado en marzo que no buscaría la reelección. Como Richard Nixon no era de su agrado, Henry apoyó inmediatamente a Hubert Humphrey para el cargo más alto de la nación. .

Ese año también marcaba el resurgimiento de la Ford Motor Company y de la ciudad de Detroit. En junio había claros indicios de que la compañía superaría la marca de 2.25 millones de registros de automóviles nuevos en los Estados Unidos. Y Detroit se estaba recuperando de los daños ocasionados por los motines raciales del año anterior.

En realidad se logró crear cierto espíritu de unidad entre blancos y negros cuando los Tigres, el equipo profesional de beisbol de Detroit, conquistaron el campeonato de la Liga Americana. Al Kaline, Mickey Lolich, Willie Horton y Gates Brown ayudaron a formar un equipo que se adjudicó el campeonato mundial al derrotar a los Cardenales de San Luis de la Liga Nacional, lo cual puso de manifiesto la visión de Iacocca. El había establecido un tablero deportivo para el Lincoln-Mercury que incluía a Al Kaline, un aspirante al Salón de la Fama del Beisbol.

Mirando hacia el futuro, a Lee le preocupaban las normas del gobierno para la industria automotriz, así como el constante incremento en las ventas de autos importados. A fin de cumplir los primeros y reducir los efectos del segundo, empezó a idear automóviles pequeños con kilometraje mejorado. Para la línea Ford, uno de ellos sería totalmente nuevo, con un nombre tomado del Mustang, el Pinto. El otro, para la línea Mercury, tendría un diseño renovado, de líneas similares a las del Pinto, incluso con el chasis de éste, pero con un nombre que había tenido éxito: Comet. Más tarde se convertiría en el Mercury Bobcat.

Fiel a sus ideas, Iacocca se topó nuevamente con la resistencia de Henry Ford II, quien se mostraba poco interesado en los automóviles pequeños. Lee argumentó que la Ford debía producir unidades

que consumieran poco combustible para combatir a las importadas. Durante los seis años anteriores, aseveró, los autos de importación habían duplicado sus ventas en el mercado norteamericano, de menos del 5 por ciento en 1962 a casi 10.5 por ciento en 1968.

Henry, como acostumbraba hacerlo cada vez que Iacocca le sugería algún cambio en la política, se mostró en desacuerdo. Le recordó a Lee el Mustang, así como otro automóvil más pequeño que los demás modelos de la Ford, el Maverick, que estaba listo para el año 1970. Lee estaba seguro de que el Maverick se vendería bien, pero no era la clase de auto que podía competir con el Volkswagen o el Toyota. Henry siguió sin convencerse.

Como lo había hecho con el Mustang, Iacocca continuó insistiendo, algunas veces apoyado en sus argumentos por Hal Sperlick.

— Nuestra insistencia en que los automóviles pequeños eran la alternativa del futuro —dijo Hal Sperlick— hizo que el señor Ford no sintiera mucha admiración por Iacocca y por mí.

Pero admirado o no, Henry se dio finalmente por vencido y estuvo de acuerdo en financiar la producción del Pinto y del Comet rediseñado. El 11 de septiembre de 1970 se introdujeron ambos como modelos 1971.

Mientras tanto, Bunkie Knudsen había estallado de ira en la presidencia de Ford y parecía un león suelto. Henry Ford lo había descrito a la prensa como "fuerte e ingenioso", y así era. Examinaba todo: planeación, diseño, ingeniería, producción; y hacía cambios, con frecuencia sin consultar a Henry y mucho menos a Iacocca.

En General Motors, Knudsen había demostrado su competencia en el manejo de las operaciones internacionales de la compañía, que eran más reducidas que las de Ford. De esa manera, él se hizo notar en los treinta y tantos países donde la Ford tenía plantas. Era obsesivo cuando se trataba de obtener resultados, quizá tanto como el mismo Iacocca. Mañana, tarde y noche se le encontraba en la fundición, en el centro de diseño o en cualquier lugar del imperio Ford, sugiriendo un cambio aquí, otro cambio allá. Hizo por lo menos una modificación, a la cual se opuso el centro de diseño, al colocar una parrilla tipo GM en el Ford Thunderbird.

Nadie podía negar que Bunkie Knudsen era un hombre de la Ford, sincero y trabajador. Pero quizá trabajaba demasiado; tanto, que Henry empezó a temerle. En la Casa de Cristal empezaron a correr rumores de que Henry estaba realmente preocupado, y que esos temores estaban siendo alimentados por algunos miembros del equipo de Lee Iacocca.

Involuntariamente, Knudsen cometió un error grave. Al acercarse el 17 de abril de 1969, fecha en que se introdujo el Maverick, Bun-

kie empezó a cantar alabanzas al nuevo Ford. El día de la presenta-
ción, Bunkie estaba allí al frente, contestando las preguntas de los re-
porteros, muy digno, como si el nuevo Maverick fuera una creación
suya y no de Iacocca.

A principios del verano, por los corredores de la Casa de Cristal se
murmuraba que una docena de hombres de Ford —¿secuaces de
Iacocca?— había preparado una lista de los desaciertos de Knudsen
para presentarla a Henry. Cierto o no, en la mañana del primero de
septiembre, Ted Mecke, un hombre de Iacocca que dos semanas an-
tes había sido ascendido a vicepresidente de asuntos públicos, visitó
a Bunkie Knudsen en su casa.

Se dice que Mecke fue a advertirle que Henry Ford II lo iba a des-
pedir ese día. Y Knudsen comentó que al día siguiente Ford entró a
su oficina para decirle que "las cosas no habían funcionado" como él
esperaba, y que sería despedido.

Knudsen se quedó sin habla por un momento. Tal vez su mente
se remontó a la época en que tenía diez u once años, cuando su pa-
dre fue despedido por el abuelo del hombre que en ese momento lo
obligaba a marcharse. Le pidió a Henry II una explicación, pero no la
obtuvo. Tal vez, como en otras circunstancias previas, no la había.

Dos semanas después, Henry Ford convocó a una conferencia de
prensa y anunció que su consejo de administración había dado por
terminada la presidencia de diecinueve meses de Semon E. Knudsen.
Aun cuando el recién despedido estaba ausente, los reporteros se pu-
sieron difíciles con Ford y le exigieron razones, pues Bunkie Knud-
sen no era un ejecutivo común y corriente a quien se pudiera elimi-
nar tan fácilmente.

Henry tuvo problemas para contestar. Aclaró que no se había tra-
tado de una renuncia y lo dejó bien claro. Como Knudsen dijo más
tarde, Ford ni siquiera le dio la oportunidad de renunciar, aunque si
se la hubiera ofrecido Knudsen la habría rechazado. Como los repor-
teros insistían en un motivo, Henry dijo finalmente que "a veces las
cosas no funcionan".

Sin embargo, Bunkie Knudsen tenía una respuesta para explicar la
maniobra arbitraria de Henry.

— Henry tenía miedo de perder su juguete —dijo a sus amigos la
noche en que lo despidieron.

Independientemente del motivo que originó el despido de Knudsen,
el costo fue muy elevado para la Ford Motor Company. Según el
arreglo inicial, Knudsen seguiría recibiendo su sueldo de 600,000 dó-
lares hasta fines de 1972, además de la parte de la compensación
anual de 1969 que Ford daba a sus ejecutivos, una cifra que podría
acercarse a los 500,000 dólares. Knudsen también conservó las 15,000

acciones que recibió cuando se unió a la Ford, así como la opción de
comprar, si lo deseaba, otras 75,000 acciones a poco menos de 50
dólares cada una.

Para Henry Ford II y la compañía la separación resultó costosa;
pero, como era de esperarse, llenó de júbilo a los partidarios de Iaco-
cca. No dudaban ahora que su campeón recibiría su justa recompen-
sa. El propio Lee se guardó sus impresiones. Cuando los reporteros le
preguntaron cómo se sentía en relación con el despido de Knudsen,
su respuesta fue:

— Nunca antes les había dicho: "sin comentarios"; pero en esta
ocasión lo haré: "sin comentarios".

Iacocca quería estar seguro de que había llegado su tiempo, aun-
que definitivamente le tocaba el turno de ser el segundo en el mando
de Henry Ford II. Pero Henry tenía otra sorpresa bajo la manga.

No se nombró a un nuevo presidente para la Ford Motor Compa-
ny, sino a tres hombres para que manejaran los asuntos de la oficina.
Iacocca era uno de ellos, con el cargo de vicepresidente ejecutivo de
la Ford Motor Company y presidente de las operaciones automotri-
ces de la Ford en Norteamérica. Los otros dos eran Robert Steven-
son, presidente de operaciones automótrices internacionales de Ford,
y Robert Hapson, presidente de las operaciones no automotrices.
Los tres contarían con la misma autoridad, semejante a la de Henry
Ford II.

Este extraño e insólito cambio fue un trago amargo para Iacocca.
Esa división del poder en tres partes no sólo lo privaba del lugar que
él creía merecer, sino también le restaba autoridad. Importaba poco
que, como presidente de las operaciones de la Ford en Norteamérica,
dirigiera la fase más importante de las actividades de la compañía. En
realidad había ocupado ese puesto durante los últimos dos años; por
eso la decisión de Henry no podía considerarse un favor.

Varias preguntas angustiantes inundaron su mente. ¿Henry estaba
tratando de decirle algo? ¿Que debía renunciar? ¿Que había llegado
a su máximo nivel en la Ford? Entonces, simplemente, era un afor-
tunado. A juzgar por el poco tiempo que habían durado los hombres
que la habían ocupado, la silla de la presidencia de Ford era un lugar
difícil. Henry constituía la prueba viviente de que mientras más se
acercaba uno al trono del rey, más vulnerable se volvía a sus capri-
chos y fantasías.

Iacocca no recordaría 1969 como un año particularmente afortu-
nado, aun cuando su Maverick había registrado ventas semestrales que
rivalizaban con las del Mustang, poseedor del récord. Además, uno
de sus hombres más valiosos, Gar Laux, había sido relevado de sus
deberes como vicepresidente de ventas y le haría mucha falta.

Durante los últimos meses de 1969 y los primeros de 1970, Henry se mantuvo demasiado ocupado para fijarse en Iacocca. En abril de 1970, partió con Cristina a la Unión Soviética, en un viaje de negocios de nueve días. El vodka se mezcló perfectamente con la personalidad gregaria de Henry, y éste regresó con la aprobación soviética de construir una gran planta para la fabricación de camiones.

El entusiasmo de Henry por este golpe maestro en los negocios duró poco: el presidente Richard Nixon acabó con él. Envió a Detroit a su secretario de Defensa, Melvin Laird, para reprenderlo. En una conferencia de prensa, Laird puso en vergüenza al presidente del consejo de la Ford Motor Company por haber tenido la audacia de considerar un trato así, sin pedir antes la autorización del gobierno, mientras "la Unión Soviética está enviando camiones por barco a Vietnam del Norte".

De algún modo, durante su viaje a Rusia, Henry también cambió de opinión. Olvidando seguramente que Iacocca le había venido señalando lo mismo durante algún tiempo, comenzó a pensar en el daño que ocasionaban a la economía norteamericana las importaciones de automóviles, especialmente de Japón.

Se dio cuenta de que las importaciones japonesas llegaban a los Estados Unidos con demasiada libertad, mientras que los automóviles norteamericanos que se enviaban a Japón estaban sujetos a tantas restricciones e impuestos que los japoneses no podían comprarlos.

— En realidad, los japoneses nos están discriminando —declaró a los reporteros.

Pero había otro problema: la intervención del gobierno en el negocio automotriz, a la que, por eufemismo, se denominaba "reglamentación". Nixon había nombrado como secretario de transporte a John Volpe, quien establecía fechas límite para cumplir con normas que no eran realistas, porque los costos de producción iban a permanecer iguales. Volpe insistía en que todos los automóviles se equiparan con bolsas de aire, lo cual elevaría todavía más los precios de las unidades.

Esos elevados costos arruinarían los planes de Iacocca para los años venideros. Se destruirían sus esperanzas de ofrecer el Pinto como un automóvil al alcance de personas de modestos recursos, ya que él había pensado asignarle un precio aproximado a 2,000 dólares. Se acercaba el 11 de septiembre de 1970, fecha de anuncio del Pinto y del Comet.

Fuerzas externas habían reducido la diversión en la lucha por el éxito, y Lee empezaba a preguntarse si el premio valía la pena para librar la batalla. Aún estaba resentido por la renuencia de Henry a darle la presidencia; además, le disgustaba la idea de tener que hacer

planes a largo plazo con otros dos hombres. La dirección en trío resultaba ineficiente, ineficaz y confusa. Tanto Stevenson como Hampson pensaban como Henry y no como Iacocca, y se avanzaba muy poco para cubrir la creciente demanda del público que pedía autos más pequeños y que gastaran menos gasolina.

Lee estaba cansado de que Henry rechazara una y otra vez la aprobación para investigar el concepto de tracción delantera. Henry se había declarado en contra de la injusta ventaja que se les daba a las importaciones japonesas, pero cuando Lee y Hal Sperlick le pedían un cambio en la política, su respuesta era negativa.

Las ventas de los automóviles de importación habían aumentado en forma impresionante durante los cinco años anteriores; de 1965 a 1967 se habían incrementado en un promedio de 100,000 unidades o más sobre el año anterior, y en 1968 el incremento había sido de 200,000 más que en 1967. En 1969, por primera vez, la venta de los automóviles extranjeros había sobrepasado la marca del millón.

La respuesta de Henry consistía en un Mustang aún más grande, que se presentaría durante el otoño de 1970. Sería casi 20 centímetros más largo, 15 centímetros más ancho y aproximadamente 279 kilos más pesado que el Mustang original de Lee. Ardiendo en su fuero interno ante esta profanación, Lee se preguntaba si había llegado el momento de dejar la Ford.

Las afirmaciones públicas de Henry Ford contribuyeron a avivar el fuego que ardía en Iacocca. Parecía que aquél aprovechaba cualquier oportunidad para aumentar las dudas de Lee sobre su estancia en la compañía. Las entrevistas que ofrecía a la prensa podían interpretarse como mensajes dirigidos a Iacocca, para recordarle que no debía esperar cosas mejores.

Sin motivo aparente, Henry había empezado a pensar en su hijo Edsel II como heredero de la Ford.

— Creo que le gustaría venir a la compañía algún día —afirmó según un periodista.

Para quienes conocían a Edsel como un joven sincero, de buenos modales, ese "algún día" parecía estar muy lejano. Edsel no era mejor estudiante que su padre; estaba por terminar la preparatoria y pensaba inscribirse en el Instituto Babson, una escuela poco exigente. Según sus asesores, cierto carisma y el apellido Ford habían sido sus principales ventajas durante su educación académica. Después de Babson, se esperaba que el joven Edsel ingresara a la Ford como *trainee* en ventas. Los enterados de la Casa de Cristal consideraban que las referencias de Henry en relación al futuro de su hijo eran una forma sutil de molestar a Lee Iacocca.

En una atmósfera así, parecía natural que Iacocca empezara a

pensar en un cambio. Y si se decidiera a dejar la Ford, habría muchos puestos disponibles para un hombre con su reputación y su nivel, y no sólo en la industria que a él tanto le apasionaba.

Cerca de septiembre de 1970, Iacocca estaba ocupado en preparar la presentación de su Pinto. Concebido como el primer automóvil verdaderamente pequeño diseñado por un fabricante norteamericano, resultaba tan novedoso que estimularía el entusiasmo de los distribuidores de Ford.

Bill Sinn, bajo la dirección de Iacocca, pretendía realizar de nuevo la presentación más espectacular de un automóvil a sus distribuidores. El local seleccionado para esta reunión era el centro de convenciones de Las Vegas, donde los ayudantes de Winn habían construido un teatro para alojar a cerca de 2,000 distribuidores de Ford y a sus esposas.

Se reestructuró todo el piso del auditorio para la construcción de palcos, empezando en la galería y terminando en la planta baja. También se creó un gigantesco teatro que incluía un escenario elíptico, con una pantalla de cine de casi 40 metros de ancho que permitía el uso simultáneo de tres proyectores para producir un efecto panorámico.

El Pinto, primer subcompacto estadunidense, estaba programado como el punto culminante del show. Sin embargo, primero se mostraría el Maverick de cuatro puertas, que Iacocca había añadido a la línea original, ya que sólo se había presentado como compacto de dos puertas, menos de un año antes.

En el escenario se condujo un Maverick de dos puertas que, como "por arte de magia", se convirtió en otro de cuatro puertas ante las miradas de los distribuidores. Winn había hecho que la Dearborn Steel Tubing Company creara un prototipo de Maverick con dos puertas del lado del pasajero y una sola del lado del conductor. Este último lado quedaría frente al público al empezar la presentación.

Con un acompañamiento de música instrumental en vivo, varios actores que hacían el papel de técnicos empezaron a desmantelar el lado del conductor del Maverick. Cuando se quitaron los páneles laterales y la puerta, una cortina de humo cubrió el automóvil. Este dio un giro, tras el manto nebuloso, para luego transformarse en un automóvil de cuatro puertas.

En la presentación del pequeño, novedoso y gallardo Pinto, el teatro se quedó a obscuras y de repente aparecieron en el centro del domo luces giratorias, similares a las de las patrullas policiacas, que iluminaban hacia el techo algo que parecía un platillo volador o una nave espacial.

Construir esta "nave espacial" y elevarla hasta la parte más alta

del domo había sido todo una faena para Bill Winn y su gente. Tenía aproximadamente siete metros de largo y una gran profundidad. Era enorme y pesada, con unos tanquecitos llenos de dióxido de carbono y las luces fijas en la parte de abajo. En realidad, los hombres de Winn habían tenido que reestructurar el domo para distribuir el peso.

Al compás de la música que tocaba la orquesta, las luces giratorias iluminaron por primera vez al "platillo volador". A continuación, unas luces que venían de la nave se dirigieron al centro del escenario. Entonces el dióxido de carbono explotó de los tanques que se encontraban bajo el platillo volador, creando un banco de niebla propia para un lanzamiento. La nave espacial, cubierta por el dióxido de carbono, aterrizó en el escenario y enseguida se elevó nuevamente entre el estruendo de otra explosión de dióxido de carbono.

La música, con su carácter "espacial", iba *in crescendo* mientras el platillo volador se remontaba hacia el techo y la niebla de dióxido de carbono se disipaba, al tiempo que aparecía un Pinto de color amarillo brillante. Se había ejecutado tan bien esta difícil maniobra, que produjo la ilusión deseada de un Pinto traído en una nave espacial. En realidad, el auto había sido trasladado al escenario cuando la niebla de dióxido de carbono era muy espesa.

Los distribuidores Ford habían llegado a Las Vegas más con la pretensión de divertirse, que en espera de un automóvil nuevo con potencial de buenas ventas y ganancias. Cuando bajó la cortina al terminar el espectáculo, estaban tan entusiasmados que felicitaron a Iacocca por haberles ofrecido lo que creían su mejor artículo de venta desde el Mustang.

En realidad, el Pinto demostró ser exactamente eso. Aun cuando sólo quedaban tres meses, desde la presentación al público, el 11 de septiembre, 1970 fue el mejor año en ventas de la División Ford desde el segundo año del Mustang.

Con gran satisfacción, Iacocca se dio cuenta de que durante varias semanas después de la presentación del Pinto, hubo gran afluencia de gente a las distribuidoras Ford en todo el país. Pero, con gran tristeza, estaba considerando seriamente dejar Ford Motor Company. Durante los meses anteriores a la presentación del Pinto, las posibilidades de mejorar su ambiente de trabajo parecían cada vez más débiles, y la lucha constante entre él y los otros dos miembros de la presidencia, Stevenson y Hampson, lo estaba acabando. El Pinto le permitiría despedirse con dignidad.

— Definitivamente, Lee pretendía dejar la Ford y trabajar para otra compañía, dijo Bill Fugazy, gran amigo de Iacocca—. Tenía varias ofertas atractivas, en especial una que le interesaba.

Fugazy no sabía de qué compañía se trataba, ni en qué lugar se

encontraba.

— Lo acompañé a buscar otras empresas en las cuales reubicarse —añadió—, pero le sugerí que primero hablara con Henry Ford.

Iacocca lo hizo y sobrevinieron una serie de discusiones. Para su sorpresa, Henry actuó como si estuviera determinado a conservarlo en la Ford. Recordando, sin duda, la situación de Knudsen, Lee reclamó un contrato a largo plazo. Henry se resistió, pero finalmente aceptó.

Lo primero que hizo Iacocca después de estar de acuerdo con los términos establecidos para su presidencia en la Ford Motor Company, fue decírselo a su esposa y llamar a su padre a Allentown. Nick y Antoinette Iacocca tomaron el primer avión para celebrar el acontecimiento con su hijo.

Henry Ford II convocó a una conferencia de prensa para la mañana del 10 de diciembre de 1970. Con Lee Iacocca a su derecha y Nick Iacocca sentado en la parte posterior de la sala, sonriendo en todo momento, presentó al nuevo presidente de Ford Motor Company. Dijo a los representantes de los medios que necesitaba un presidente fuerte, porque "las operaciones de la Ford en Europa se están expandiendo y tengo que dedicar más tiempo a eso".

Volviéndose a Iacocca, añadió:

— He llegado al punto en que necesito ayuda, pero ahora Lee está aquí y no tendré que preocuparme por eso.

Ya todo estaba hecho. A la edad de cuarenta y seis años, Lido Anthony Iacocca, quien había predicho que sería vicepresidente de Ford antes de los treinta y cinco años y había fallado por menos de un año, llegaba finalmente a la presidencia de la compañía que había amado desde que era un muchacho.

Ahora su oficina estaría situada precisamente junto a la de Henry, en la esquina noreste de la Casa de Cristal. Ahora, entre sueldo y compensaciones, ganaría unos 600,000 dólares al año, o más, durante algún tiempo.

— Ese fue un magnífico regalo de Navidad —dijo Iacocca a los reporteros.

8

LA CRISIS PETROLERA

Lee Iacocca había escalado la pirámide Ford hasta donde creía tener derecho. El nombre del óvalo azul en la parte superior de la Casa de Cristal sólo lo excluía de llegar al último escalón como presidente del consejo de administración, sin importar cuáles fueran sus expectativas. Sin embargo, parecía improbable que el hombre que "pasaba la vida corriendo" como lo describía Gar Laux, permaneciera quieto.

Al asumir su nuevo cargo, Iacocca se dio cuenta de que la década de los setenta traería algunas dificultades. Las utilidades no llegarían con facilidad si aumentaban las presiones del gobierno federal con respecto a las costosas normas de contaminación y seguridad. En caso de ir al corriente con los reglamentos y los aumentos de costo de producción y mano de obra, las utilidades de la compañía se esfumarían. Ahora toda la carga recaía en él, y ésta se vería agravada por las vacilantes decisiones de Henry.

Su primer trabajo importante en 1971 parecía estar en contradicción con su gran interés por los automóviles pequeños que consumieran poca gasolina, pero Iacocca nunca había dejado de tomar en cuenta el gusto del público por los grandes autos de lujo. Había pasado medio siglo desde que Edsel, el padre de Henry, produjera el primer Lincoln. Por eso, además de dar gusto a Henry, Lee disfrutó su parte al sacar el Lincoln Continental del Aniversario de Oro.

El Continental Mark III, que había hecho su debut dos años antes, había convertido al Lincoln en un competidor del Cadillac Eldorado. Ahora Lee estaba determinado a que el Lincoln Continental hiciera lo mismo con la limusina más lujosa de la línea Cadillac, el Deville.

Bajo la cuidadosa supervisión de Iacocca, surgió el nuevo Lincoln, al que se anunciaba como un automóvil refinado, sobrio, con un lujoso interior, y tan cómodo para el conductor y los pasajeros, que viajar en él resultaba como descansar en su propia sala. Su motor era el más poderoso de que se podía disponer, de 460 pulgadas cúbicas, V–8, con 365 caballos de fuerza a 4,600 revoluciones por minuto. Con una longitud de más de cinco metros y un peso total de 2,260 kilos en el modelo de cuatro puertas, los anuncios indicaban que proporcionaba una forma de viajar suave y tranquila, sin paralelo en la

industria norteamericana.

Los aficionados adinerados, que exigían lo más nuevo y de mayor prestigio en cuestión de automóviles, reaccionaron como Iacocca había previsto. Los Lincoln Continental del Aniversario de Oro, la limusina de cuatro puertas y el dos puertas para la ciudad, causaron los mismos estragos en el Cadillac DeVille que el Continental Mark III había provocado en el Cadillac Eldorado. Juntos, el Continental y el Mark triplicaron las ventas del Lincoln para fines de 1973.

Las ventas de autos Ford y Mercury también se elevaron debido a la recuperación en la economía nacional. Mientras las utilidades alcanzaban cifras nunca vistas, Henry se mantenía ocupado consolidando su reputación de ciudadano ejemplar al dedicarse a restaurar la ciudad de Detroit.

Detroit necesitaba renovarse, según dijo a la comunidad local de hombres de negocios, y él iba a iniciar un programa de desarrollo en el centro de la ciudad llamado el Centro del Renacimiento. A lo largo del río Detroit se construiría un grupo de grandes edificios, un hotel de setenta pisos rodeado de cuatro torres para oficinas. El compromiso de Ford para comenzar el proyecto era de 6 millones de dólares.

Ford no tenía plantas ni propiedades dentro de los límites de la ciudad de Detroit, pero allí se encontraba la oficina matriz de su gran rival, la General Motors, que, por supuesto, no quiso quedar al margen e igualó la inversión de Henry. En un mes, Henry tenía más de dos tercios de la suma que necesitaba para echar a andar el proyecto. Sin ser residente de la ciudad, ya que vivía en Grosse Point, Henry Ford II estaba considerado el León de la Ciudad Automotriz y era reconocido como su salvador potencial.

Con Henry ocupado en esos asuntos, Lee Iacocca tenía casi plena libertad para sacar adelante la Ford Motor Company. A fines de 1970, Matt MacLaughlin, jefe de la División Lincoln-Mercury, quien volvía de un viaje a una subsidiaria de la Ford en Colonia, Alemania, informó que la filial en ese país había construido un automóvil que Lee debía ver.

En la primera oportunidad, Iacocca voló a Colonia. El automóvil, el Capri, era un adversario natural de las importaciones japonesas y europeas en su propio campo.

Lee hizo los trámites necesarios para importar el Capri y asignó a la División Lincoln-Mercury la promoción del automóvil. Este se anunció como "el europeo sexy" y se sumo a los triunfos de Iacocca, pues ayudó a aumentar las ventas del Mercury en casi 75,000 unidades en 1971, con lo cual logró sus tres mejores años consecutivos.

El informe anual 1970 de la Ford Motor Company a los accionistas fue un atractivo folleto con un Pinto amarillo brillante en la portada, que llevaba las firmas de Henry Ford II y de Lee A. Iacocca. Las cifras mostraban claramente la acertada dirección de Iacocca. La combinación de todas las ventas del año ascendió a la cifra récord de 15 mil millones de dólares.

Los reportes del año siguiente, que incluían en la portada glamorosas fotografías del Capri y del Pinto, proporcionaron noticias aún mejores para los accionistas: "1971 fue un año de récord en ventas y utilidades casi inigualables", aseveraban. Y, de nuevo, las dos firmas. El ingreso neto reportado superó en 27 por ciento al del año anterior.

Aun cuando en 1972 los registros de automóviles nuevos de la Ford en los Estados Unidos aumentaron en 186,000 unidades, y se dijo a los accionistas que ése había sido "el año de mayor éxito en la historia de su compañía", en realidad no todo salió a pedir de boca. Ese mismo año, la Ford Motor Company sufrió la peor humillación en sus sesenta y nueve años de existencia.

El Congreso había fijado las pruebas que requería la Agencia de Protección Ambiental para asegurar que los motores de los modelos 1973 cumplieran las normas de contaminación del aire antes de que se aprobara su instalación. Evidentemente, algunos técnicos de la Ford habían encontrado motores que no pasaban la prueba, por lo que hubo necesidad de mejorar los motores prototipo para cumplir con las normas antes de presentar sus informes.

Cuando se descubrió esto y se divulgó en todo el país, Henry y Iacocca estaban lívidos. Ambos aseguraron no haber tenido conocimiento de esas fallas. El propio Henry aceptó toda la culpa, pensando en que tal vez las declaraciones que había hecho con el fin de criticar las "estúpidas" normas del gobierno eximirían a sus trabajadores.

—Aún no me gusta esa ley —dijo Henry en una conferencia de prensa—; creo que debería cambiarse, pero hay que respetar las reglas. No se puede hacer trampa.

El gobierno impuso una multa de 7 millones de dólares a la Ford Motor Company y le permitió corregir los informes erróneos, en vez de negar la aprobación total, lo cual habría excluido del mercado a los automóviles Ford. Aun cuando la multa disminuyó las utilidades de la compañía, 1972 resultó un buen año para Ford.

Lee Iacocca se mantuvo muy ocupado con el trabajo que amaba. Desde 1967, la compañía había recibido cientos de cartas en las que se ponían en tela de juicio los cambios efectuados en el Mustang. Finalmente, estas opiniones lograron influir en la posición de Henry, por lo que hubo necesidad de planear un Mustang más corto, a fin de

ser presentado en septiembre de 1973 como modelo para 1974. Se llamaría Mustang II.

Iacocca había trabajado junto con Ben Bidwell, sucesor de John Naughton en la jefatura de la División Ford, con la finalidad de determinar qué tipo de características debería poseer el nuevo Mustang. Al principio se inclinaron por un compacto, del tamaño del Maverick, que fuese 13 centímetros más corto que el Mustang original.

Cuando el Capri, un subcompacto alemán, fue presentado con tanto éxito, Iacocca cambió de opinión. Alemania sólo podía proporcionar un número limitado de Capris al año, y si los jóvenes interesados en comprarlo se mostraban tan sorprendidos por su tamaño, el Mustang II tal vez debería ser otro subcompacto. Las encuestas apoyaban la decisión de Iacocca, ya que las ventas de los subcompactos en 1970 excedían a las de los compactos.

Entonces Iacocca tomó otra determinación. Las circunstancias en la década de los setenta eran muy diferentes a las de mediados de los sesenta, cuando fue presentado el primer Mustang. Los compradores de automóviles de la década de los setenta se habían vuelto más refinados. Ahora para vender un auto no bastaba con su apariencia. Una carta de un cliente de Greenville, Carolina del Sur, puso a pensar a Iacocca. El mensaje decía:

"Quisiera sugerir varias cosas que, me parece, aumentarían el atractivo del nuevo Mustang. El auto debería ofrecer accesorios, como un estéreo AM/FM, interiores de lujo con alfombra de pelo corto e instrumentos completos."

Iacocca pensó, en definitiva, que el automóvil debía impresionar por sus características. Como el primer Mustang, tendría que parecer más caro de lo que decía el precio. Una investigación sobre los autos pequeños mejor vendidos reforzó su opinión; por ejemplo, los costosos Capri se vendían tan rápidamente como los distribuidores podían conseguirlos. Los modelos más caros que se importaban de Japón, como el Datsun 240–Z y el Toyota Celica, también se vendían mejor que otros coches más económicos.

Iacocca encargó a Hal Sperlick, su vicepresidente de planeación de productos, la responsabilidad de hacer del Mustang II un subcompacto deportivo con la imagen de los mejor vendidos. Hal había desempeñado un papel importante en el diseño del Mustang original.

Sperlick se dirigió al Ghia, uno de los más famosos estudios para diseño de automóviles en el mundo, en Turín, Italia, donde se habían creado carrocerías para el Alfa Romeo, el Porsche, el Maserati y el Rolls Royce. De ahí había salido también el Volkswagen más costoso, el Kharmann-Ghia.

Varias semanas antes del nombramiento de Iacocca como presidente de la Ford, él y Sperlick habían volado a Italia para hablar acerca del Mustang II con Alejandro deTomaso, jefe de Ghia. Lo comisionaron para que construyera el Mustang II al estilo Ghia, con un *fastback* de apariencia europea. Antes de dos meses, ya estando Iacocca como presidente, el prototipo llegó a Dearborn.

Los ejecutivos de la Ford estaban acostumbrados a un lapso de dos o tres años cuando se cambiaba completamente un diseño, por lo cual les sorprendió la rapidez con que se produjo el atractivo Mustang II, pintado en llamativos colores rojo y negro, y con un novedoso diseño en la parte posterior. Iacocca y otros, incluyendo a Sperlick, manejaron el flamante auto de Ghia.

A fines de marzo, DeTomaso envió otro modelo a las oficinas de la Ford en Dearborn. Este tenía el estilo *notchback* tradicional, con una ventanilla trasera cuadrada, perpendicular a la cajuela. Este segundo modelo ocasionó un gran debate entre los diseñadores y planificadores. ¿El nuevo Mustang II debía tener el estilo *fastback* o *notchback*? Ambos modelos resultaban atractivos, pero la pregunta era: ¿cuál llamaría más la atención del público norteamericano?

Siguiendo el procedimiento utilizado en la construcción del primer Mustang, Iacocca puso a trabajar a varios grupos de diseñadores y les ordenó realizar varios modelos en arcilla del Mustang 1974, tomando como base los automóviles de DeTomaso. En tres meses, los cuatro grupos de diseño tenían otros tantos modelos en arcilla. Lo curioso fue que sólo uno de los grupos seleccionó el estilo *notchback*, una característica distintiva del primer Mustang. De los tres modelos con *fastback*, uno de ellos sobresalía por su línea deportiva, aparte de otras características.

Iacocca no quiso tomar una decisión final sin medir la reacción del público. Envió los modelos *fastback* y *notchback* a San Diego para conocer la impresión de los compradores. Allí, las preferencias se inclinaron abrumadoramente en favor del *fastback*.

Como no se sentía completamente satisfecho, Iacocca llevó a cabo otra encuesta en Anaheim, California. Los compradores de automóviles también escogieron el *fastback*. Entonces se fabricó este modelo, con ligeros cambios de estilo; por ejemplo, se modificó el frente, para dar espacio a una parrilla más amplia, cuya parte superior llegaba al mismo nivel que la parte más alta de los faros. Iacocca también decidió que en la nueva versión se incluyeran ventilaciones laterales, una característica muy propia de los primeros Mustang.

También se tomó la decisión de hacer un nuevo diseño del emblema del Mustang, el caballito galopante que adornaba el centro de la parrilla. Muchos compradores del Mustang se lamentaban de que el emblema original no diera una idea precisa del movimiento excitan-

te de aquellos potros salvajes del viejo oeste; además, las patas del caballo presentaban un galope muy torpe. Se diseñó entonces una reproducción nueva y más fiel, para el nuevo Mustang II.

Iacocca actuaba como un padre orgulloso cuando se trataba de uno de sus automóviles, y se inquietaba por él hasta que el modelo salía a la luz. Por eso, a nadie sorprendió que de repente decidiera llevar a cabo una encuesta más sobre la preferencia de los clientes entre el *fastback* y el *notchback*. Para esta tercera investigación se enviaron a San Francisco dos Mustangs, uno de cada estilo.

Desde un principio, a Lee le había intrigado el *notchback* diseñado por DeTomaso, y no podía quitárselo de la mente. Pero su preocupación acabaría si los habitantes de San Francisco, una clase distinta de consumidores, estuvieran de acuerdo con los de San Diego y Anaheim.

Sin duda eran diferentes. La opinión en San Francisco se inclinó casi totalmente a favor del espectacular *notchback*, de líneas mezcladas tan suavemente que daban la ilusión de movimiento aunque el auto estuviera parado.

Los resultados de la encuesta no produjeron un cambio completo en favor del *notchback*. Iacocca estaba seguro de que había mercado para ambos estilos. El Mustang II se produciría con una mezcla del 50 por ciento de cada uno. Una vez tomada esta decisión, el primer año se aumentó la producción de 250,000 a 300,000 unidades, con ambos estilos de carrocería disponibles en dos modelos.

El *fastback*, con su tercera puerta en la parte posterior, se ofrecería como un automóvil para cuatro pasajeros, con asientos traseros plegables a fin de brindar mayor espacio para carga, y como un modelo deportivo. El *notchback* sería también para cuatro pasajeros y estaría disponible en dos modelos, uno de los cuales ofrecería lujos especiales y se llamaría Mustang Ghia, tal vez el subcompacto más elegante que hubiese en cualquier parte.

La principal preocupación de Iacocca, cuando el Mustang II tomó forma, era su comodidad para viajar en él. Lee estaba decidido a que este auto llenara todas las expectativas del público, y la comodidad para viajar era un punto esencial. La suspensión delantera de los pequeños automóviles norteamericanos, especialmente los equipados con motor de cuatro cilindros, no lograba absorber las altas y bajas de las llantas delanteras al encontrarse con baches y hoyos en el camino. Así que puso a trabajar a sus ingenieros en torno a este problema.

En medio de sus preocupaciones por la comodidad del Mustang, Lee recibió el golpe más devastador de su vida. Su padre, a quien él amaba y respetaba, murió repentinamente; había padecido de leucemia durante varios años. Iacocca regresó a Allentown de inmediato,

con el fin de consolar a su madre y hacer los arreglos necesarios para el funeral de Nick.

Después del entierro, la amplia casa que él había construido para Antoinette en Midway Manor se llenó de amigos y parientes de la familia Iacocca, así como de muchos amigos personales y compañeros de trabajo de Lee. El propio Henry Ford II había llegado de Grosse Pointe para presentar sus condolencias.

Este se condujo en forma muy extraña según Antoinette Iacocca. Permaneció de pie, en silencio durante la reunión después del entierro, y fue el único de los asistentes que no quiso tomar nada. Lee, según su madre, se acercó a Henry.

– Henry, le dijo Lee, y ésta quizá fue la única vez que Iacocca se dirigió a él sin llamarlo señor Ford –si mi padre te viera ahí parado, sin tomar nada, se levantaría de su tumba.

Lee sintió profundamente la muerte de su padre y se mantuvo reservado y solitario durante muchos meses cuando regresó a Dearborn. Eso era de esperarse, porque Lee consideraba a Nick como un querido hermano y amigo, más que como un padre.

Se sumergió en su trabajo. Sus ingenieros resolvieron el problema de la comodidad del Mustang adoptando un concepto utilizado por algunos costosos automóviles europeos: la llamada "subarmazón", que añadió el equivalente de una segunda miniarmazón, aislada de la carrocería. El sistema de suspensión delantera absorbería los movimientos ocasionados por los baches, reduciendo al mínimo las molestias para el conductor y el pasajero.

El 8 de diciembre de 1972, Iacocca condujo personalmente el Mustang II para probarlo. Quedó satisfecho. El automóvil daba la sensación de solidez, así como de suavidad y tranquilidad al pasar por superficies ásperas, una cualidad que no era común en un subcompacto.

El 21 de septiembre de 1973 se presentó al público el Mustang II. Durante tres semanas sus ventas se mantuvieron en la cúspide. Pero el viernes 19 de octubre empezó a declinar la economía norteamericana, porque Libia suspendió todos los envíos de petróleo a los Estados Unidos debido al apoyo que éstos daban a Israel en la guerra de Yom Kippur.

La acción de Libia logró un efecto en cadena cuando Arabia Saudita siguió su ejemplo al día siguiente, y el domingo Kuwait y los emiratos de Abu Dhabi y Qatar completaron el embargo del petróleo. Las bombas de gasolina quedaron vacías. Se formaron largas filas en las estaciones de servicio, en espera obtener el valioso combustible.

Aun cuando éste fue un duro golpe para la industria automotriz, habían transcurrido nueve meses de ventas ascendentes y la Ford

Motor Company tuvo su mejor año, incluso superó las cifras de 1972 en 100,000 unidades vendidas. Era el tercer año consecutivo en que Iacocca había implantado récord de ventas como presidente de la compañía.

El embargo petrolero convirtió a Iacocca en profeta. El, junto con Hal Sperlick, había estado predicando durante años la necesidad de fabricar unidades pequeñas que gastaran poca gasolina. Ahora se llamaba "tragadores de gasolina" a los grandes automóviles de Detroit, y el norteamericano promedio se cuidaba de ellos.

Los coches que más se vendían eran los Volkswagen, los Toyota, los Honda y los Datsun. Esos automóviles llegados del extranjero, que ya habían ganado la preferencia de los consumidores norteamericanos, superaron el récord de ventas de 1972 en 200,000 unidades, aproximadamente.

Los únicos distribuidores norteamericanos que vendieron cantidades regulares fueron los que tenían modelos fabricados en el extranjero. Entre éstos se encontraban los de Lincoln-Mercury con el europeo Capri, los de Buick con el alemán Opel, y Dogde con el japonés Colt. Ofrecían, como los otros autos extranjeros, casi ocho kilómetros por litro.

El año nuevo no fue muy próspero para los fabricantes de automóviles en los Estados Unidos. Terminó 1973 y empezó 1974, un año desastroso para el mercado automotriz. Los registros de General Motors bajaron en casi un millón y medio de unidades; los de Ford en 500,000, y los de Chrysler en más de 300,000.

En defensa propia, los dueños de la industria empezaron a adoptar la filosofía de: "mientras más pequeño, mejor". Iacocca ya había dado cierta ventaja a la Ford, con dos automóviles de hermoso diseño, poco consumidores de gasolina y listos para 1974. Uno estaba destinado a la División Ford y otro a Lincoln-Mercury. Ambos aparecieron el 27 de septiembre de 1974 como modelos para 1975.

Para la División Ford tenía el Granada, un pequeño automóvil orientado hacia el lujo, con aspecto de Rolls Royce en el frente. En realidad se promovió como un auto tan silencioso como el Rolls, y los comerciales de televisión mostraban una medición de decibeles que indicaba el nivel del ruido en cada automóvil. Construido sobre el mismo chasis, pero con mayor lujo en los interiores, el Mercury Monarch poseía el atractivo del Mercedes.

Hasta la depresión del mercado en 1974, el Ford Granada elevó sus ventas a más de 150,000 unidades durante los primeros seis meses, y el costoso Mercury Monarch alcanzó 50,000 durante el mismo periodo. El negocio estaba en lo pequeño, y los demás fabricantes construyeron modelos de menor tamaño. Hasta Cadillac siguió esa lí-

nea con un automóvil llamado Seville, que costaba, sin embargo, 14,000 dólares.

Junto con el Granada y el Monarch, se presentó al público un tercer automóvil el 27 de septiembre de 1974. Sin ser tan pequeño como el Monarch, pero tampoco grande, el Ford Elite figuraba entre los autos de regular consumo de gasolina. Iacocca había realizado correctamente su labor ese año, en el cual los Estados Unidos se enfrentaban al hecho de que lo más grande no era lo mejor si se trataba de vender automóviles.

Mientras Iacocca mostraba su temple en el frente automotriz, su jefe tenía problemas en el terreno conyugal. Debido a su naturaleza, Henry llevó sus dificultades con Cristina a la Casa de Cristal. A principios de 1975, el presidente del consejo de la Ford Motor Company volvió a hostigar sin explicación a su presidente.

9

EL ROMPIMIENTO CON FORD

Una mañana, a principios de 1975, sonó el teléfono en la oficina de Leo-Arthur Kelmenson, presidente de Kenyon & Eckhardt. No bien había terminado su saludo cuando la cavernosa voz de Henry Ford II lo cortó:

— ¡Kelmenson, saca de mi compañía a ese maldito Winn hijo de perra!

El presidente de Kenyon & Eckhardt quedó desconcertado. Uno o dos días antes, la empresa había incluido como subsidiaria a la compañía de Bill Winn, y éste acababa de completar el personal de su organización.

Al parecer, no había ningún motivo para tal reclamación, pero antes de que Kelmenson pudiera reaccionar, Henry colgó de golpe. Sorprendido y consternado, Kelmenson colgó también la bocina.

Se preguntaba si Henry estaría borracho. Ese monólogo había sido demasiado breve como para saber en qué condiciones se hallaba Henry, pero seguramente algo grave le había ocurrido al presidente del consejo de la Ford. Una cosa era cierta: la acción de Henry no podía deberse a que estuviera descontento con Bill Winn o con su trabajo.

Winn, un hombre bondadoso, de conducta tranquila, escrupulosamente honesto, realizaba su trabajo con eficiencia. Había demostrado ser un elemento valioso para la Ford Motor Company, al producir espectáculos que elevaron las ventas de los distribuidores de Ford y Lincoln-Mercury a cifras nunca vistas. Independientemente de lo que hubiera provocado la ira de Henry, su llamada había resultado un ataque cruel e injusto contra un hombre bueno.

Lo más extraño era que Henry Ford hubiera utilizado esa forma indirecta para librarse de Winn. Nadie esperaba eso de Henry, quien de este modo subrayó la debilidad de su carácter. Su intención pudo haber sido únicamente molestar a Iacocca.

Kelmenson no pudo hacer más que llamar a Iacocca y decirle que en el futuro tendrían que arreglárselas sin Winn, aunque el costo de esta separación fuera considerable. Desafiar a Henry significaría perder la cuenta más valiosa de Kenyon & Eckhardt.

Henry nunca le mencionó a Iacocca que había prescindido de Bill Winn como proveedor de la Ford Motor Compañy, aun cuando debe haberse dado cuenta de la vileza de su acción. Sin embargo, pasaron tres años antes de que se retractara, y aun entonces lo hizo en forma indirecta.

Dough McClure se había hecho cargo de las operaciones de mercadotecnia en la Ford. Consciente de la contribución de Winn a la compañía, le pidió a William Clay Ford, hermano de Henry, que intercediera a favor de Winn. Bill Ford logró apaciguar a Henry, pero no fue precisamente éste quien dio la noticia. El propio McClure habló con Kelmenson y Iacocca. Así se reintegró a Winn como persona grata en la Ford.

Naturalmente, Lee estaba molesto por la injusticia cometida con su amigo; pero, como el propio Kelmenson, no pudo hacer nada al respecto en ese entonces. Con tanto trabajo por delante, guardó su indignación e hizo esfuerzos para mitigar las pérdidas de la compañía durante la depresión económica de mediados de los setenta.

Cuando cesó el embargo petrolero, dejó efectos posteriores que, combinados con las rigurosas normas impuestas por el gobierno, perjudicaron gravemente a la industria. Los precios de la gasolina continuaron subiendo, lo cual ayudó a aumentar la inflación, y los costos cada vez más elevados de los automóviles agudizaron el problema.

Gerald Ford, nativo de Michigan, había asumido el puesto más alto del país después de la renuncia de Nixon, debida al escándalo de Watergate. Ford estaba decidido a disminuir el consumo de gasolina y detener la inflación; para ello, logró establecer un límite de velocidad en los automóviles con el fin de que se gastara menos combustible. La gente empezó a manejar menos y, en consecuencia, a comprar menos autos. Entonces, al quedarse con la producción, los fabricantes tuvieron que despedir a miles de trabajadores, lo que agravó más la situación económica.

El primero de marzo de 1975, casi 135,000 trabajadores de General Motors y más de 120,000 de Ford y Chrysler estaban en la calle, sin empleo. Esta era sólo una parte del problema, porque en el resto del país otras industrias dependientes del ramo automotriz también recortaron su fuerza laboral.

A pesar de la situación tan desfavorable, el 21 de marzo Lee Iacocca presentó un nuevo automóvil pequeño por parte de la división Lincoln-Mercury, una contraparte del Pinto: el Mercury Bobcat. Como era de esperarse, sus ventas no resultaron espectaculares, pero ayudaron a que la Mercury obtuviera cierto incremento sobre la producción del año anterior, mientras que la División Ford decaía en un

cuarto de millón de unidades. El Bobcat dio al grupo de Iacocca otro auto ahorrador de gasolina.

Fuera de reuniones o encuentros ocasionales en los corredores, hubo escaso contacto personal entre Iacocca y Henry Ford desde la repentina e injustificada expulsión de Bill Winn. Iacocca prefería no tener contacto con él; sin embargo, la necesidad de proteger a uno de sus subordinados más capaces y leales lo obligó a ver al presidente del consejo.

Durante cierto tiempo, Iacocca había notado que Henry se mostraba descontento con Hal Sperlick, quien había apoyado a Lee en sus esfuerzos por disminuir el tamaño de los automóviles Ford. Este pensaba que era mejor mantener a Sperlick lejos del alcance de Henry, y además opinaba que Hal merecía un ascenso.

Iacocca resolvió dejar a Sperlick a cargo de las operaciones en el extranjero, cuya casa matriz se encontraba en Londres. En esa área, las operaciones de la Ford habían registrado considerables utilidades en 1974 y podrían ayudar a salvar 1975. Pero Lee necesitaba la aprobación de Henry Ford para ese nombramiento.

De este modo, buscó a su jefe y le comentó el caso de Sperlick, pero Henry no lo aceptó; en cambio, sin que Iacocca lo supiera, nombró a Philip Caldwell, un hombre tranquilo, fiel al propio Henry, para que ocupara ese puesto. Iacocca tuvo que tragarse la ofensa.

Era costumbre que el presidente del consejo, el presidente de la compañía y otros altos funcionarios de la Ford se reunieran en Londres cada vez que se nombraba a un nuevo director de la oficina. Como se acostumbraba invitar también a la esposa y a la familia, Lee llegó a Londres con Mary, Kathy y Lia.

Una noche, cuatro parejas, incluyendo a los Iacocca, estaban cenando en la casa de Caldwell en Londres. Mientras los adultos cenaban, las dos hijas de Iacocca comían en la biblioteca. Después de la cena, las damas dejaron a sus esposos fumando y tomando brandy. Mary Iacocca fue a ver cómo estaban sus hijas.

Al poco rato, cuando Mary estaba en la biblioteca, entró Henry y la rodeó desde atrás con los brazos, acercando el rostro a su cuello.

— Mary, ¿alguna vez te he contado lo que ha hecho tu esposo por nosotros? —murmuró a su oído—. Ha hecho más que cualquier otra persona para ayudar a la Ford Motor Company.

Mary Iacocca no daba crédito. Allí estaba el presidente del consejo de la Ford Motor Company, un hombre que frecuentemente había denigrado a su esposo, hablándole de lo importante que era Lee. Henry había bebido demasiado, como ella pudo notar por su aliento.

Al recordar el incidente, años después, la esposa de Iacocca expresó:

— Cuando era muy joven, mi madre me dijo que un hombre dice la verdad cuando ha bebido demasiado.

Pero ella no comprendía por qué si Henry decía la verdad mientras estaba tomado, por otra parte trataba a Lee en mala forma.

Iacocca entró en la biblioteca, cuando Henry tenía aún los brazos alrededor de Mary y sugirió que era hora de irse.

— Estoy hablando con Mary —le contestó Henry—. Y no podrán retirarse hasta que termine.

Cuando los Iacocca se encontraban en su limusina, Lia, que tenía once años de edad, exclamó:

— ¡Papi! ¿Viste a mamá con el señor Ford? Si lo hubieras visto besándola en el cuello, te divorciarías de ella.

Según Mary Iacocca, las dos caras de Henry eran casi impenetrables. Sobrio o no, cuando estaba con otras personas de la Ford, sus insinuaciones rebajaban a Lee, a juzgar por lo que le platicaban sus amigos. Pero cuando estaba con los Iacocca en alguna reunión social o de negocios, después de unas copas lo describía como el salvador de la Ford Motor Company.

— Un día que se encontraba en Texas, el teléfono sonó a las tres de la mañana —cuenta Mary—. Como el aparato estaba junto a mi cama, lo descolgué. "¿Está Lee?", preguntó Henry. Yo dije: "¿Quién habla?" El contestó: "Henry". Yo sabía quién era, pero le pregunté: "¿Henry qué?" Entonces él siguió hablando. Decía que me iba a escribir una carta en la que expondría lo que Lee había hecho por la compañía y lo importante que era. En realidad nunca recibí esa carta.

A finales de 1975, era obvio que la agitación interna de Henry con respecto a su vida familiar iba a cobrar sus víctimas. Siempre estaba iracundo, tanto en la suite de la Casa de Cristal como en su mansión de Grosse Pointe. El *affair* con Kathy DuRoss había dañado su matrimonio con Cristina, a tal punto que se hizo inevitable el anuncio formal de su separación.

El primero en publicarlo fue un columnista del *New York Daily News*, y esa misma tarde, el abogado de Henry lo confirmó. En esos momentos Ford se hallaba en el extranjero, viajando con Kathy DuRoss, y en la Casa de Cristal se comentaba lo que sucedería una vez que regresara.

Henry no permitió que la gente hiciera muchas conjeturas, pues muy pronto volvió a Dearborn. Una mañana irrumpió en la oficina de Iacocca y le dijo:

— ¡Quiero que despidas a Sperlick! No lo quiero por aquí.

Sin pronunciar más palabra, según se dijo, cruzó la puerta, dejan-

do a Iacocca estupefacto, no sólo por la orden de despedir a uno de sus ayudantes más capaces, sino por la inexplicable velocidad con que entró y salió.

Para Iacocca fue un duro golpe y un trago amargo. No tenía valor para comunicarle una noticia tan devastadora a alguien con tanto talento, capacidad y profesionalismo, y a quien admiraba tanto. Llamó a Bill Bourke, uno de los partidarios de Henry, para que se lo dijera a Sperlick. Este aprovechó su experiencia en la fabricación de automóviles pequeños y se unió a la Corporación Chrysler.

Si no se le había ocurrido antes, Iacocca ya no tenía duda de que Henry quería echarlo de la compañía y estaba utilizando cualquier pretexto para presionarlo y hacerlo renunciar. De ser así, Henry subestimaba la fuerza de carácter de Iacocca. Este sabía, porque así se lo enseñó su padre, que nunca debía renunciar; y dadas las circunstancias, su renuncia le facilitaría las cosas a Henry.

Adusto y resuelto, Iacocca continuó atendiendo sus responsabilidades. Tenía listo un automóvil reducido, de lujosa apariencia pero comparativamente económico, con el fin de presentarlo en el otoño de 1976: el Ford LTD II 1977. Había tres autos más en proceso para la presentación de 1977; el Lincoln Versailles, que competiría con el Cadillac Seville, era uno de ellos y se mostraría al público en abril.

Un giro ascendente en la economía empezó a modificar la situación de la industría automotriz. Las cifras de ventas del Mercury y del Lincoln alentaron a Iacocca, pues igualaban las de los mejores años. Pero el aumento potencial en las utilidades de la Ford pareció no haber tenido ningún efecto sobre Henry, quien estaba determinado a que Iacocca se largara de la compañía.

Henry inició una investigación sobre la vida personal y profesional de Iacocca, y pidió a la respetable firma de abogados que manejaba los asuntos de la Ford Motor Company que llevara a cabo la indagación.

Iacocca se puso furioso cuando se enteró de la orden de Henry, pero no replicó, confiado en que no había nada en su contra.

Henry ordenó que sus investigadores solicitaran la revisión de los libros de la compañía publicitaria J. Walter Thompson. Según un antiguo ejecutivo de esa agencia, la empresa negó el permiso; como resultado, Henry les retiró el presupuesto para promoción de los autos pequeños y se lo dio a la compañía Grey Advertising, para regresarlo a J. Walter Thompson un año después, cuando la revisión de los libros no reveló nada anormal.

Los investigadores irrumpieron en la oficina de Bill Fugazy, en Nueva York, y procedieron a indagar. Henry estaba convencido de que Fugazy hacía muchos negocios con Iacocca y otros ejecutivos de

la Ford, y éste podría estar pasando parte de sus utilidades a la gente con la que trataba.

Los investigadores no encontraron nada, pero ese disparate de Henry le costó a la Ford Motor Company más de un millón y medio de dólares. Henry pagaría caro ese gasto inútil, pues su sobrino Benson Ford II presentó una demanda en su contra.

La industria automotriz norteamericana comentaba la incomprensible conducta de Henry Ford. Como presidente del consejo de la Ford Motor Company y poseedor de un número de acciones que le otorgaba poder absoluto, parecía inconcebible que recurriera a tales tácticas. Un hombre poderoso, como se le consideraba, habría despedido a Iacocca sin necesidad de motivos. Ya lo había hecho antes. Y con frecuencia.

Iacocca se sentía tan molesto por las tácticas de Henry que en varias ocasiones discutió sus problemas con los miembros del consejo de administración. Casi todos ellos estaban con Lee. Y quien más lo apoyaba era el propio hermano de Henry, William Clay Ford.

Los directores con los que habló Iacocca le sugirieron tener paciencia. Conocían el carácter voluble y vengativo de Henry y escucharon cortésmente. Uno de ellos dijo:

—Henry entraría con un cañón, pero saldría con una resortera.

Obviamente, Ford estaba dispuesto a realizar cualquier cosa que ofendiera a Iacocca para hacerlo renunciar. Al no descubrir ninguna treta en los negocios de Lee con Bill Fugazy, Henry hizo lo que mucha gente ya había predicho en la Casa de Cristal: ordenó a Iacocca que rompiera el acuerdo de Fugazy con la Ford Motor Company.

Bill Fugazy, quien operaba un servicio de limusinas en el área de la ciudad de Nueva York, había demostrado apego y lealtad a Ford, lo mismo que a Iacocca. Trece años antes, Fugazy había convertido al Lincoln Continental en la columna vertebral de su flotilla.

—Lo esperaba desde hace tiempo —dijo Fugazy—. Henry siempre ha utilizado la puerta posterior cuando se trata de atacar a alguien más fuerte que él.

La situación se volvió tan ridícula, según un ejecutivo menor de la Ford, que se hacían apuestas sobre quién "tronaría" primero, Henry o Lee. El resultado se supo cuando Henry sufrió un ataque de angina y tuvo que ser hospitalizado durante casi dos semanas.

El repentino ataque de angina de pecho no se debió a la tensión entre Ford y Iacocca, aunque eso pudo haber contribuido. Durante años, Henry padeció cierta enfermedad del corazón, y su forma de vivir y su exageración en el beber no le favorecían: como tampoco la favorecieron el escándalo por su separación de Cristina, ni los tormentosos meses que precedieron al rompimiento, ni los problemas a

que se había enfrentado al dirigir el extenso complejo Ford. Además, hubo algunas complicaciones en sus proyectos de servicio a la comunidad.

Una de las dificultades que enfrentaba la compañía estaba relacionada con varios Pintos y Bobcats, cuyos tanques de gasolina se habían incendiado después de sufrir choques en la cola del automóvil. Aunque durante cierto tiempo el problema se mantuvo en secreto en la Casa de Cristal, se hizo del dominio público porque varias personas resultaron muertas a causa de los choques.

Las actividades adicionales de Henry también le ocasionaban problemas. Le agradaban las entrevistas para la televisión y las primeras planas de los periódicos, que lo colocaban como el salvador de Detroit; pero también él había llamado la atención por haber desviado fondos de la compañía para el proyecto, el cual, por lo menos en el papel, era un asunto personal.

Henry también había utilizado el gran poder de compra de la Ford Motor Company para influir en los proveedores a fin de que lo ayudaran en el Proyecto Renacimiento, porque se necesitaba mayor financiamiento para completar su construcción. Muchas compañías que hacían negocios con la Ford se quejaron a la prensa, por supuesto sin mencionar nombres. Así se vio empañada la imagen de Henry.

Cualesquiera que hayan sido las causas o preocupaciones que le causaron el ataque cardiaco, Henry comenzó a preocuparse seriamente por el futuro de su compañía. Si algo le sucedía, eso podía significar el fin del control de la familia.

Su hermano Benson también tenía problemas cardiacos, y rara vez se le veía en la Casa de Cristal. Su otro hermano, William Clay, estaba más interesado en su equipo profesional de futbol, los Leones de Detroit, que en los automóviles. Aun cuando William todavía asistía a las reuniones del consejo de administración y parecía interesarse en los asuntos de la compañía, en una entrevista con el redactor de la sección de automóviles del *Detroit News*, declaró que realmente no quería dirigir la Ford Motor Company. Declaró al reportero que aceptaría ser el presidente del consejo de administración si eso significara "simplemente presidir las reuniones entre la compañía y los accionistas".

Henry también tenía que enfrentarse a la posibilidad de que el puesto no se le ofreciera a su hermano. William apoyaba mucho a Iacocca, y tras su declaración de que él no dirigiría la compañía, definitivamente las operaciones quedarían en manos de Lee. Eso era lo que Henry no podía soportar, especialmente porque se daba cuenta de que su hijo Edsel era demasiado joven e inexperto como para tener alguna oportunidad en el consejo de administración.

A mediados de mayo de 1977, Henry le restó autoridad a Iacocca nombrando a Philip Caldwell vicepresidente del consejo de administración; había puesto entre él y Lee a un hombre de su confianza. Caldwell antes reportaba a Iacocca. Fue cuando Henry creó un triunvirato para dirigir la compañía bajo el ampuloso título de "Oficina del Ejecutivo Principal", la cual quedó integrada por Caldwell y Iacocca.

Si Henry esperaba que este nuevo golpe haría renunciar Iacocca, se equivocó de nuevo. Lee estaba decidido a quedarse, por lo menos un par de años más, hasta cumplir cincuenta y cinco años de edad y tener derecho a su pensión.

Esta maniobra que lo degradó en la compañía fue un golpe bajo en opinión de Iacocca y los demás ejecutivos de la Ford. Ni los medios informativos trataron con benevolencia a Henry por esa decisión.

Al día siguiente, Iacocca dio a conocer el nuevo Lincoln Versailles. Para la prensa especializada, la presentación respondía a su acostumbrado talento, pues este nuevo y pequeño automóvil de lujo daría la pelea al Cadillac Seville. El no profirió una sola palabra de recriminación; sólo expresó su entusiasmo por el nuevo producto.

Sin embargo, Iacocca le hizo saber a Henry que el triunvirato no había funcionado antes, ni funcionaría ahora. Para él, se trataba de un monstruo de tres cabezas que no podría tomar las decisiones adecuadas para mantener a flote a la Ford bajo esa atmósfera de control que mantenía el gobierno. Henry se encogió de hombros: él era el jefe y la decisión estaba tomada.

Iacocca no esperaba otra cosa y, como siempre, regresó a su trabajo. Había dos automóviles especialmente significativos para él que ya se encontraban en producción y estaban programados para darse a conocer en el otoño. Aunque se presentarían bajo su auspicio como presidente de la Ford, figuraban entre los tres últimos modelos encargados todavía a Hal Sperlick.

Uno era el Ford Fairmont; el otro, el Mercury Zephyr. Ambos fueron presentados el 7 de octubre de 1977. Eran pequeños, pero bastante espaciosos; se les podía considerar como los automóviles familiares por excelencia, la clase de coches por los que habían estado luchando Iacocca y Sperlick; tenían un estilo renovado y buen rendimiento de gasolina. El tercer auto de Sperlick sería el Ford Fiesta, el primero con tracción delantera que ofrecía la Ford en los Estados Unidos.

El Fairmont y el Zephyr tuvieron muy buena aceptación, como esperaba Iacocca, con lo que ayudaron a la División Ford a disfrutar de su mejor año de ventas desde que apareció el Mustang II en 1973. Pero aún más alentadores fueron los récords de ventas de 1977 de la

División Lincoln-Mercury. Y las ventas de Lincoln y de Mercury alcanzaron un nivel más alto en los primeros meses de 1978.

Sin embargo, la División Ford no corrió con tanta fortuna. Las ventas se habían reducido ligeramente desde el año anterior, a partir del cual comenzó un inquietante descenso que duraría hasta los años ochenta. El responsable era el Pinto, cuyas ventas se habían desplomado a causa de los incendios de su tanque de gasolina y de la mala fama resultante.

Henry pudo haber utilizado ese problema como un pretexto para deshacerse de Iacocca, pero se dio cuenta, sin duda, de que debía compartir parte de la responsabilidad. Unos cuantos dólares más por automóvil habrían proporcionado un tanque de gasolina más seguro. En lugar de deshacerse de Iacocca a principios de junio de 1978, lo hizo descender otro poco.

Henry nombró a William Clay Ford presidente del comité ejecutivo, al tiempo que mantenía el triunvirato. Esto hizo que Iacocca bajara de nivel y quedara en el cuarto lugar, después de Henry, William Clay y Philip Caldwell.

Para que Iacocca estuviera más consciente de que no tenía futuro en Ford, Henry anunció a la prensa que dejaría su puesto de jefe ejecutivo de la compañía en la reunión anual de accionistas de 1980, y que se retiraría como presidente del consejo de administración, pero no antes de 1982. Según esa nueva política, William Clay Ford lo sucedería como presidente del consejo en 1982 y Philip Caldwell quedaría como jefe ejecutivo.

Esta desventaja adicional en el puesto de Iacocca no alteró su determinación de permanecer allí. Trabajar bajo las órdenes de Caldwell no sería muy agradable, pero tal vez las cosas mejorarían una vez que William Ford se convirtiera en el hombre más importante. Tampoco permitió Lee que esta última actitud de Henry disminuyera su regocijo por la graduación de Kathy, su hija de dieciocho años, que había terminado sus estudios en la prestigiada Kingswood School.

En esta escuela se acostumbraba que durante la semana de festividades de graduación, los padres de uno de los graduados fueran los anfitriones de una fiesta, llamada "Afterglow" (resplandor crepuscular), que se llevaba a cabo después de la media noche. En 1978 los anfitriones fueron Robert McGregor y su esposa, cuya hija Molly era compañera de clase de Kathy Iacocca. (Irónicamente, McGregor fungía entonces en Detroit como jefe de la oficina de una agencia publicitaria, con casa matriz en San Francisco, que trabajaba para la Corporación Chrysler.)

El terreno de la casa de los McGregor no era lo bastante amplio para que cupiera la enorme tienda que se levantaba para albergar a

los graduados de Kingswood, a sus parejas y a sus padres. Aun cuando Mary Iacocca estaba enferma en ese tiempo, ella y Lee ofrecieron el amplio espacio que había fuera de su casa, en Edgemere Court.

Lee Iacocca estaba convertido en un padre orgulloso, en lugar del sitiado presidente de la Ford Motor Company. En el interior atendió a los padres y afuera ayudó a servir montañas de comida para los jóvenes invitados. A las cinco y media de la mañana reía y bromeaba en el fregadero de la cocina, mientras lavaba los platos con la ayuda de Bob McGregor.

Lee pasó con tranquilidad las semanas siguientes en su escritorio de la Casa de Cristal. Henry estaba ausente la mayor parte del tiempo y Lee se ocupaba de planear el programa espectacular de otoño que se transmitiría por televisión y que conmemoraría el septuagésimo quinto aniversario de la fundación de la Ford Motor Company. Hubo muchas conversaciones con Leo-Arthur Kelmenson y otras personas de Kenyon & Eckhardt encargadas de supervisar la producción del programa de dos horas, tachonado de estrellas, que se intitularía "Un saludo a la imaginación norteamericana".

El miércoles 12 de julio, Lee advirtió la presencia de Henry Ford en la suite de junto, pero no hubo ningún contacto entre ellos durante el día. Iacocca se fue a casa aproximadamente a las seis y media, sin saber que Henry había convocado para esa noche una reunión de emergencia del consejo de administración. Por lo general, Lee tomaba parte en esas juntas, pero esta sesión del consejo iba a resultar fuera de lo común.

Esa noche, se escucharon voces fuertes y airadas en la sala de juntas del penthouse, arriba del décimo segundo piso de la Casa de Cristal. Henry, como presidente del consejo, pidió la aprobación de los demás miembros para despedir a Lee Anthony Iacocca. La mayoría se pronunció en contra de esa moción. El hermano de Henry, William Clay, y George Bennett, representante de una casa de inversiones de Boston, eran quienes argumentaban con más vehemencia contra la propuesta de Henry.

El debate continuó durante más de una hora, sin que el consejo ni Henry cambiaran de opinión. Finalmente, Ford les dio un ultimátum a los directores.

– ¡El o yo! –gritó.

El consejo se dio por vencido.

Esa noche, más tarde, Lee Iacocca colgó el teléfono después de haber conversado con Keith Crain, y volviéndose a su esposa le dijo:

– Todo puede terminar mañana.

La tarde del día siguiente, colgó de nuevo el teléfono, en esta oca-

sión en su suite de la Casa de Cristal, luego de haber escuchado las palabras de su secretaria:

— El señor Ford quiere verlo en su oficina.

Malencarado, Iacocca caminó unos metros por el corredor hacia la suite de la esquina sudeste. La secretaria de Ford lo miró por un momento y luego desvió la mirada, mientras le indicaba que podía pasar.

(La siguiente escena en la oficina de Henry está basada en la información proporcionada por varias personas cercanas tanto a Ford como a Iacocca. Hasta cierto punto es una representación imaginaria de la reunión.)

Le dio vuelta a la perilla y entró al afelpado santuario de Henry. Este se hallaba sentado detrás de su escritorio. En el fondo, sin esforzarse por ocultar sus sentimientos, se encontraba William Clay Ford. Parecía obvio que el hermano menor de Henry había hecho su último intento en favor de Iacocca.

Mientras Lee cerraba la puerta, la voz quebrada de Bill Ford decía en voz baja:

— No lo hagas, Henry.

Iacocca acababa de dar un paso dentro de la oficina, cuando Henry, ignorando a su hermano vociferó:

— Estás despedido.

Iacocca se quedó helado por un momento, pero se repuso de inmediato y continuó hacia el escritorio de Ford. Tomó una silla, decidido a no irse sin sacudir un poco a Henry. Con toda tranquilidad sacó un puro de su bolsillo y lo encendió.

— ¿Por qué hace esto, señor Ford? —preguntó finalmente.

Henry simplemente le lanzó una mirada iracunda; Iacocca empezó a fumar su puro.

La voz de William Clay se oyó desde atrás:

— Henry, tienes que darle una respuesta.

Mirando a Iacocca, Henry dijo:

— ¡Simplemente no me agradas!

Meses más tarde, Henry Ford II negó esto en una entrevista televisiva con Barbara Walters, de la cadena ABC.

— ¿Lo despidió sólo porque no le agradaba? —le preguntó ella a Henry frente a las cámaras.

— Bueno, eso dije, pero no es verdad —contestó Henry. Según recuerdo, él me dijo: "¿Por qué estás haciendo esto? ¿Te desagrado?" Y hasta donde puedo acordarme, no contesté esa pregunta.

La mañana siguiente a la confrontación en la oficina de Henry, durante una conferencia de prensa se dieron a conocer los acostumbrados y poco convincentes motivos de una renuncia tan repentina.

Los reporteros, conocedores del mundo de los negocios, no creían que la despedida hubiera ocurrido en términos amistosos.

Una columnista de la prensa, Nicholas Von Hoffman, escribió: "... el despido de Iacocca parece la actitud de un muchacho rico, petulante y egoísta". Los periódicos de todo el país publicaron la noticia con grandes encabezados. Los noticieros de radio y televisión la convirtieron en su nota principal. Walter Cronkite, decano del periodismo, comparó el despido de Lee Iacocca con los libros sensacionalistas sobre la industria automotriz, y dijo al público en su programa de noticias de la cadena CBS:

— Parece algo sacado de una de esas desmesuradas novelas sobre la industria automotriz.

La propia industria estaba pasmada, aun cuando ya se sabía que Henry era una persona intratable que en otros tiempos no había dudado en actuar impulsivamente para quitar presidentes de la Ford. Pero Lee Iacocca los había sobrepasado a todos. En sus treinta y cuatro años con la compañía (casi ocho como presidente) y con su tremendo récord de logros, si algún hombre debía sentirse seguro, era él.

Uno de sus amigos más cercanos dice que cuando Lee iba de regreso a su casa, ese jueves por la tarde, se notaba aliviado.

— ¡Gracias a Dios que acabó esa basura! —exclamó para sus adentros.

Para Henry Ford II debió haber sido diferente. Sintió cierta preocupación por su acción, y tal vez un poco de remordimiento. Cualesquiera que hayan sido sus pensamientos, parece que bebió un poco más de lo usual esa noche.

Alrededor de las tres de la madrugada del día siguiente, llamó a la residencia de Walter Murphy, el vicepresidente de relacionen públicas de Ford, que era aliado de Iacocca. Murphy había estado casi tantos años como Lee en la Ford. Medio dormido, descolgó el teléfono y casi no tuvo oportunidad de hablar.

— Walter, ¿te simpatiza Iacocca? —preguntó la voz inconfundible del presidente del consejo de Ford.

Aun cuando Murphy no estaba completamente despierto, contestó sin titubear:

— Oh, sí, señor Ford. Me simpatiza y respeto al señor Iacocca.

— ¡Entonces quedas despedido! —respondió Henry, colgando de golpe el teléfono.

Si Henry hubiera actuado de inmediato para despedir a Murphy, éste se habría visto privado de su pensión, a la cual tenía derecho desde abril de 1979. Sin embargo, en este caso Ford mostró cierta compasión y permitió que Murphy trabajara hasta el primero de di-

ciembre, después de lo cual tendría un permiso para ausentarse hasta que surtiera efecto su pensión.

Para Iacocca no hubo ninguna consideración. Su separación de la Ford Motor Company se realizaría a mediados de octubre, tres meses después de la confrontación. Después, para recordarle que era persona *no grata* en la Casa de Cristal, se le asignó un escritorio en un cubículo situado en el establecimiento para refacciones de la compañía, en Telegraph Road.

Era una degradación innecesaria para un hombre que había amado a la Ford Motor Company y trabajado tan arduamente para llevarla al éxito. La nueva oficina no sólo amargó más a Iacocca, también provocó que varios ejecutivos de la Ford murmuraran imprecaciones en contra del presidente del consejo. Uno de los vicepresidentes dijo:

— Si esto le pudo suceder a un hombre tan grande como Iacocca, ¿qué seguridad podemos tener nosotros?

Henry había echado a Iacocca en un momento inoportuno. Lee estaba preparando la presentación de su más reciente Mustang, un auto de menor tamaño, para 1979. Ya se habían enviado a los cronistas especializados folletos promocionales para el Mustang subcompacto. En ellos había una fotografía de Iacocca, quien sonreía orgulloso junto a su nuevo automóvil. Henry tuvo que enviar a Bill Bourke para recoger esos folletos.

Cerrar el caso Iacocca no fue tan fácil para Henry como con Walter Murphy. El contrato y los derechos de Iacocca en la compra de acciones le daban un gran poder para llegar a un arreglo ventajoso con la compañía. Para manejar todo en detalle, Lee contrató los servicios de uno de los principales abogados del país, Edward Bennett Williams, de Washington, D. C.

Williams hizo un trabajo magistral para Iacocca. Cuando terminó el regateo, había conseguido un convenio de separación que obligaba a Ford a pagar un millón de dólares anuales a Lee Iacocca, hasta el final de 1980. La unica condición residía en que Lee no trabajara para ninguna compañía automotriz competidora de la Ford Motor Company.

Esta restricción significó muy poco para Iacocca durante las primeras semanas siguientes a su despido. Estaba cansado y le encantaba la idea de tomar un largo descanso. Podría pasar más tiempo con su esposa, cuya condición se había estabilizado, aunque casi no había mejorado. También podría atender mejor a sus hijas. Además, no tenía problemas de dinero, porque aun cuando no contara con el convenio hecho con la compañía, estaba bien establecido.

Una vez despedido, los momentos más tristes para Iacocca fueron

aquellos en los que se dio cuenta de lo efímera que había sido la amistad de algunos amigos. Personas con las que había trabajado, como vicepresidentes y otros a quienes había asignado puestos de responsabilidad, y ejecutivos publicitarios de J. Walter Thompson con los que también trabajó, lo abandonaron, temerosos de las recriminaciones de Henry Ford, y trataban de no ser vistos públicamente con él para no correr el riesgo de perder su empleo.

Una noche, cuando cenaba con Leo-Arthur Kelmenson, Lee se encontró en el restaurante a Max Fisher, un acaudalado corredor de bienes raíces, empresario local y amigo de Henry Ford.

Kelmenson, que aún estaba involucrado con la Ford Motor Company como presidente de su agencia Lincoln-Mercury, hizo bromas en relación con la presencia de Fisher.

— Ahora debemos esperar —le dijo a Iacocca— que Max corra con Henry a decirle que vio a Leo cenando con Lee.

— ¿No te importa? —le preguntó Lee.

— Me importa un comino —contestó Kelmenson.

Más tarde, Kelmenson añadió respecto del incidente:

— Muchos de nosotros estimamos nuestra amistad con Iacocca más que cualquier represalia de Henry Ford.

A Henry Ford II siempre le había irritado que Iacocca fuera tan sociable con las personas con quienes hacía negocios, algunas de las cuales figuraban entre sus mejores amigos.

— El señor Ford criticaba a Lee por tener demasiados amigos en los negocios —dijo Kelmenson—. La respuesta de Lee era: "Cuando uno trabaja veinte horas diarias, ¿a qué hora puede hacer amigos fuera de los negocios?"

Kelmenson fue uno de los primeros amigos con quienes Iacocca platicó largamente después de su despido. El fin de semana siguiente, la familia Iacocca fue invitada a la casa de los Kelmenson, en Long Island. El sábado después de la cena, Iacocca y Kelmenson se sentaron frente al mar y hablaron sobre los planes futuros de Lee.

Iacocca le comentó a Kelmenson que no iba a hacer nada durante algún tiempo; despejar su mente después de tanta tensión emocional. Al avanzar la conversación, que en su mayor parte se relacionaba con lo ocurrido, Kelmenson se dio cuenta de que la vida ociosa del hombre rico no era para Lee Iacocca. De un modo u otro, él tenía que estar activo.

— Por supuesto, yo era un oyente muy prejuiciado —diría posteriormente Kelmenson—. Porque de todas las cosas que Henry Ford había hecho, la peor, a mi parecer, fue haber despedido a Iacocca.

Estuvieron sentados mirando el Atlántico durante horas. Kelmenson añadiría:

—Lee fantaseaba sobre el futuro de la industria automotriz. Pensaba que tenía que surgir un nuevo concepto en la fabricación, venta y distribución de automóviles. Había salido de Ford, pero aún vivía y respiraba ese negocio.

De regreso a casa en Bloomfield Hills, Iacocca comenzó a sentir un vacío. Extrañaba sus viajes por la mañanas a Dearborn y los retos que enfrentaba cada día. Nunca le había gustado mucho el golf, por lo que sus días no se iban a llenar en la misma forma que lo hacían sus contemporáneos retirados. Las horas del día eran las más difíciles de llenar. Por las noches, podía visitar a sus amigos, o éstos pasaban a verlo. Pasó muchas horas con Bill Winn, haciendo reminiscencias y pensando en el futuro.

Una noche, a principios de octubre, Iacocca recibió una llamada telefónica de J. Reichardson Wilworth, uno de los directores de la corporación Chrysler y consejero de inversiones de los Rockefeller de Nueva York. Dilworth le dijo que Chrysler estaba al borde de la quiebra y le preguntó si aceptaría salvarla.

Lee estaba enterado de las dificultades en Chrysler, como todos los que pertenecían a la industria automotriz. Se trataba de un trabajo pesado, lleno de problemas, que un hombre común y corriente habría rechazado en el acto. Pero Iacocca, quien indudablemente deseaba regresar al negocio, le respondió a Dilworth que le gustaría pensarlo.

Durante las siguientes dos semanas discutió la situación con sus mejores amigos, Winn y Kelmenson. Mientras más lo comentaban, más imposible les parecía la situación para la Chrysler. ¿Se atrevería a poner en peligro su bien ganada reputación de genio automovilístico, aceptando un puesto que seguramente lo llevaría al fracaso?

Una noche le dijo a su esposa que había un factor importante que no debía ignorarse: si se dejaba a Chrysler caer en la ruina sin hacer nada para salvarla, se añadirían cientos de miles de trabajadores a las filas de los desempleados. El efecto sería también devastador para la ciudad de Detroit, que ya estaba en una situación deplorable, lo mismo que para el estado de Michigan y todo el país.

Cuando John Riccardo, presidente del consejo de Chrysler, llamó a Iacocca por sugerencia de Dilworth, Lee aceptó discutir el asunto. Así que habló con Riccardo, con otros miembros del consejo de administración de Chrysler, con Winn y con Kelmenson, aunque éste todavía estaba involucrado con la Ford Motor Company como presidente de Lincoln-Mercury y como agencia publicitaria corporativa. Su amistad personal impedía cualquier acusación de conducta poco ética.

¿Debía hacerlo o no? La decisión inclinaba emocionalmente a Iacocca de un lado a otro. No había pasado mucho tiempo desde que dejara el torbellino de las controversias con Henry Ford, como para saborear y disfrutar un poco de paz interior.

Pero también estaba su orgullo. ¿Debía arriesgarse en un trabajo imposible, cuando tenía otras buenas ofertas fuera de la industria automotriz? Su ego también tenía derecho a opinar. Confiaba en que si alguien podía realizarlo, él también; y qué satisfacción de poder aumentar algunas canas en la cabeza de Henry Ford II. Era ya un secreto a voces que la Ford Motor Company estaba en problemas.

También había que tomar en cuenta su convenio con la Ford. Si aceptaba la presidencia de Chrysler, no sólo estaba heradando una lata de gusanos que no parecía tener remedio, según los principales economistas del país, sino también perdería más de dos millones de dólares garantizados por Ford.

Al final, todas las negativas quedaron anuladas por dos factores. Uno, que él era un genuino y simple hombre de automóviles; en ningún otro negocio sería feliz. El otro factor, más importante aún, era el efecto catastrófico que se provocaría en la economía norteamericana si cientos de miles de trabajadores que dependían de la Chrysler perdieran sus empleos.

El 2 de noviembre de 1978, John Riccardo presentó a Lee Iacocca como nuevo presidente y jefe de operaciones de la Corporación Chrysler.

10

CHRYSLER, UN GIGANTE MORIBUNDO

Los hombres de negocios de la Bolsa de Valores de Nueva York hicieron un gran cumplido a Lee Iacocca cuando éste aceptó el reto de dirigir Chrysler. Como muestra de confianza en su capacidad para revivir a esa corporación enferma, aumentaron en un punto las acciones de Chrysler.

Las reacciones fueron más reservadas en la comunidad de negocios en general, y particularmente en la industria automotriz. A muchos hombres de negocios les pareció inconcebible que un hombre renunciara a un millón de dólares anuales por aceptar el ingrato trabajo de revivir una compañía que se hallaba en los estertores de la muerte. Y dentro de la industria automotriz, las respuestas fluctuaron de la sorpresa en General Motors a la alarma en Ford y American Motors.

La GM era demasiado grande para temer incursiones de importancia, por más éxito que Iacocca pudiera tener en Chrysler. En la Ford, que ya estaba decayendo, hubo una secreta preocupación, porque se sabía de la capacidad de Iacocca.

— No diga mi nombre —dijo un ejecutivo de Ford a principios de 1981—, pero en realidad no estábamos preocupados. Sólo Dios puede hacer un árbol y Iacocca no es Dios.

Otro hombre que tenía más motivos para quedar en el anonimato dio una visión más realista:

— Todavía tenemos problemas, y si no fuera por nuestras operaciones internas, estaríamos peor que Chrysler. Somos tan vulnerables que si Iacocca realiza el milagro de que es capaz, bueno, el número tres está un escalón abajo del número dos.

La clase de milagro que se necesitaba fue algo de lo que ni siquiera Iacocca se pudo dar cuenta hasta que por primera vez se reunió con todos los funcionarios de la Corporación Chrysler, una semana después de su ingreso. La reunión empezó con una nota peculiar.

Sin darse cuenta, Iacocca inició el primero de muchos cambios que haría en Chrysler, desde el momento en que se sentó en la sala de conferencias con Riccardo y los demás funcionarios de alto nivel. Encendió uno de sus grandes puros, sin notar la susceptibilidad de

quienes lo rodeaban.

Durante mucho tiempo, John Riccardo había establecido que no se fumara durante las reuniones de la compañía. En más de una ocasión había explotado ante un funcionario que encendía un cigarro en un momento de distracción. Esta vez, Riccardo se mordió los labios.

— Bueno, creo que las reglas tienen que cambiar alguna vez —comentó cuando empezaba la junta.

Mientras Riccardo hablaba de todos los problemas que habían llevado a la compañía a esa insostenible situación, Iacocca permaneció sentado, fumando su puro. Ya había estudiado los antecedentes de la compañía, pero lo que estaba escuchando era una sorprendente letanía de fallas y manejos erróneos en la dirección.

Chrysler tenía un enorme lote de automóviles sin vender que nunca debieron haberse fabricado, pero que se construyeron sólo para que se vieran bien los libros y así justificar las compensaciones a los ejecutivos. Estos automóviles no sólo representaban horas de producción y dinero; también requerían millones de dólares para su almacenamiento.

Estacionados en terrenos baldíos en toda el área de Detroit, desparramados hasta el otro lado del río, en Canadá, y a merced de la lluvia, la nieve, el calor y el frío, indicaban un mayor desperdicio por concepto de pintura dañada, parabrisas y cristales rotos y llantas ponchadas.

Este ridículo inventario de conceptos se remontaba a los días de Lynn Townsend. La situación de la Chrysler empeoró al tener que recoger sus modelos 1978 porque la producción se había llevado a cabo con prisa, lo cual dio como resultado una pésima calidad.

Al continuar, Riccardo hizo notar que el trimestre que estaba por terminar mostraba una pérdida de casi 160 millones de dólares. Iacocca estaba atónito. Dos años antes, ese mismo trimestre le había producido a Chrysler una utilidad de 155 millones de dólares. Parecía inaudito un cambio de tal magnitud en un lapso de dos años. La respuesta era: ineficiencia. Si alguna compañía necesitaba cambios radicales, esa era la Corporación Chrysler.

Resultaba increíble que la tercera compañía fabricante de automóviles en los Estados Unidos, una compañía tan antigua como el propio Iacocca, con cincuenta y seis años, y que tenía negocios en casi todo el mundo, pudiera hallarse en esa situación. Se requería una profunda limpieza en los altos niveles.

Afortunadamente había allí un ejecutivo en quien Iacocca podía confiar: Hal Sperlick, su compañero de trabajo en el Mustang, quien había ingresado a Chrysler en 1977, después de que Henry Ford II

ordenó que fuera despedido. Sperlick, como Iacocca, era sensible al mercado automotriz. Sabía de la creciente necesidad de automóviles más chicos y de la eficiencia que proporcionaba en el manejo la tracción delantera. Habiendo luchado por el progreso de la Ford, había perdido a pesar del apoyo de Iacocca.

Era el tipo de ejecutivo al que Iacocca describiría como un hombre "con fuego interno", tenso e impaciente, que trata a los demás y a sí mismo con igual dureza. Con Sperlick como jefe de planeación y desarrollo de productos, Iacocca podía completar su personal ejecutivo con hombres igualmente dedicados y competentes.

Como Sperlick había podido concretar su idea de que los automóviles pequeños con tracción delantera eran la necesidad del futuro, Chrysler estaba dos años adelante de General Motors y tres años adelante de Ford, pues había colocado en el mercado norteamericano esta clase de automóviles con más espacio y mayor rendimiento de gasolina. Eso le dio a Lee su mejor punto para el futuro.

Con el fin de mejorar la calidad de los automóviles lo más pronto posible, Iacocca convenció a Hans Matthias, quien durante veintiséis años había sido jefe de ingenieros de fabricación de automóviles en Ford, que se fuera a Chrysler. Trabajaría con Richard Vining en la producción y control de calidad. Matthias era un experto en el ajuste y terminado de componentes de carrocería, un área en la que Chrysler había recibido muchas reclamaciones.

Para manejar las compras y el control de costos, Iacocca se llevó a Paul Bergmoser, quien se había jubilado. Este había tenido treinta años de experiencia en la Ford. Para el puesto de contralor, hizo renunciar a Gerald Greenwald de su cargo como presidente de la subsidiaria de Ford en Venezuela. Gar Laux, en otro tiempo vicepresidente de Ford y después jubilado, aceptó la vicepresidencia de ventas de Chrysler.

— Mis amigos de Houston no podían comprender por qué había renunciado a una vida fácil para ingresar a Chrysler —dijo Laux—. Pero me imaginé que si Lee podía hacer lo que estaba haciendo con el fin de salvar el empleo de 150,000 personas, yo no tenía derecho a negarme. Lee es un hombre poco común y para mí constituye un privilegio trabajar con él en cualquier momento.

Laux, un hombre afectuoso, también era un especialista para relacionarse con los distribuidores, y una de las necesidades esenciales de la Corporación Chrysler consistía en aplicar una inyección en la moral de los distribuidores. Los inventarios en la mayoría de las distribuidoras eran muy elevados. Los pedidos de los distribuidores a la fábrica se habían manejado erróneamente: muchos se entregaban tarde, a otros les faltaba el equipo que había ordenado el cliente y al-

gunos tenían equipo que no se había pedido, lo cual cambiaba el precio original cotizado al comprador.

Había que hacer algo y Iacocca lo hizo. Convocó a una junta del Consejo de Distribuidores de Chrysler, un comité que habló por todos los distribuidores. Lee pidió una lista de sus quejas, en cualquier área donde las actividades de la corporación les hubieran provocado problemas.

Dos semanas después de la reunión con este consejo, Iacocca invitó a todos los distribuidores de Chrysler-Plymouth y Dodge para que se reunieran con él en Las Vegas, en una sesión que duraría una semana. En la sesión de apertura se dirigió al grupo sin ocultar nada. Con su acostumbrado estilo vigoroso y enfático, expuso el sombrío panorama en que hallaba la corporación, las fallas y errores que colocaban a los distribuidores en una posición insostenible, y puso en claro que las ganancias no llegarían de un día para otro.

— Permítanme empezar con ese antiguo proverbio chino que dice que hasta un viaje de mil kilómetros empieza con un solo paso —dijo a los distribuidores reunidos—. Honradamente, creo que esta reunión con ustedes es ese primer paso, y el más importante...

Examinó una por una las peticiones de la larga lista preparada por el Consejo de Distribuidores y especificó lo que haría para rectificar cada situación. Mostró diapositivas de la línea de automóviles 1980 que se presentaría ese otoño y detalló las características que les darían mejores posibilidades en el mercado, para levantar nuevamente a Chrysler. Mencionó también un plan de incentivos que ayudaría a los distribuidores a deshacerse de sus pesados inventarios.

El discurso fue inspirado y se expresó con ingenio y persuasión, para tratar de levantar a un grupo decaído. Se paró en el podio como lo haría un entrenador de futbol en los vestidores durante el medio tiempo para animar a sus jugadores a superar un marcador de 40-0. Y como también era un entusiasta de los deportes, hizo un paralelo con el futbol.

— Una noche, a la hora de la cena —dijo—, le pregunté a Vince Lombardi, el gran entrenador de los Empacadores de Green Bay, que es amigo mío, por qué siempre parecía ser capaz de producir un ganador.

Después Iacocca se extendió explicando la fórmula de los tres puntos de Lombardi para ganar en los deportes, en los negocios o en la vida. Primero, la necesidad de talento; segundo, la disciplina, y tercero, el ingrediente invaluable para ganar consiste en preocuparse por los demás. Para que cualquier equipo gane, si un hombre hace una jugada tiene que considerar el efecto que producirá en el resto de sus compañeros.

Comparó la posición de Chrysler al hecho de estar en el último cuarto de un Super Tazón "a muerte".

— En el último cuarto, cuando uno está exhausto, lo único que lo mantiene en el juego es la preocupación por el otro compañero. Si uno falla en el bloqueo, su compañero es detenido.

— Chysler tiene el talento —subrayó Iacocca—, y está logrando la disciplina necesaria en forma lenta, pero segura. Sin embargo ahora necesitamos preocuparnos por los demás y ayudarnos unos a otros.

Los distribuidores de automóviles son, generalmente, escépticos e impasibles, y sólo ponen interés en las utilidades; pero un distribuidor de Dodge en el Medio Oeste dijo:

— Nos tenía hipnotizados; y cuando llegó a la última parte de su plática, todos estábamos listos para salir a matar al dragón.

— Los ojos de todos están puestos en nosotros —dijo Iacocca, casi al concluir su discurso. Están apostando que vamos a ganar y que vamos a regresar a Chrysler al lugar que se merece en la industria. Contamos con una dosis de buena voluntad a nuestro favor. Coleman Young, el alcalde de Detroit, me llamó y quiere que mejoremos por el bien de la ciudad. Dough Fraser, jefe de la Unión de Trabajadores Automotrices me habló también; quiere que nos recuperemos porque hay 150,000 empleos en peligro. ¡Diablos!, hasta Tom Murphy y Pete Estes me llamaron y quieren que demos la pelea porque creen que será bueno para General Motors y toda la industria.

Lee Iacocca es un maestro para relacionarse con los distribuidores, una especialidad que desarrolló cuando empezó a trabajar con Ford en el distrito de Filadelfia. Sin embargo, sabía que él solo no podría mantener esa vital relación interpersonal que conservara en alto el entusiasmo de cada uno de los miles de distribuidores de Chrysler-Plymouth y Dodge en todo el país. Necesitaba una organización como la que había en Lincoln-Mercury. Allí contaba con la mejor y más eficiente actividad distribuidora de la industria, bajo la supervisión de David Gillespie, presidente del consejo de Kenyon & Eckhardt, y bajo la dirección permanente de John Hickey.

Aun antes de aceptar la presidencia de Chrysler, Iacocca estaba seguro de que necesitaría la ayuda de algunas personas con las que había trabajado antes. El primero de marzo de 1980, la corporación Chrysler convocó a una conferencia de prensa en el hotel Waldorf-Astoria de Nueva York. El lugar, la hora y el objetivo eran un enigma para la prensa.

¿La Corporación Chrysler iría a declararse en bancarrota, como muchos economistas norteamericanos habían predicho que sucedería? ¿Había llegado, finalmente, a algún acuerdo para fusionarse con otra compañía automotriz? Tal vez Lee Iacocca había cambiado de

opinión y quería apartarse de una situación insostenible. ¿Y quién lo culparía si lo hiciera?

Estas preguntas tenían un efecto alarmante en la comunidad de negocios. La Bolsa de Valores de Nueva York decidió algo poco usual: retrasar la negociación de las acciones de Chrysler hasta que se conociera el objetivo de la conferencia de prensa.

No fue John Riccardo, el presidente del consejo de Chrysler, quien abrió la conferencia, sino Lee Iacocca, su presidente. El no dejó a su auditorio en la obscuridad, sino que llegó directo al punto.

— Tengo el gusto de anunciarles —dijo— que estamos nombrando a Kenyon & Eckhardt como la única agencia publicitaria de Chrysler, y que aquella entrará en operaciones tan pronto como sea posible.

Los periodistas no daban crédito. Kenyon & Eckhardt había sido la principal agencia de Ford durante treinta y cuatro años. Había mantenido una relación larga, amistosa y segura, a pesar de los caprichos de Henry Ford II. ¿Por qué habrían dejado una cuenta tan grande, productiva, y segura, para hacerse cargo de un signo de interrogación, la corporación Chrysler, que estaba tan cerca de la muerte? Estas preguntas desafiaban el entendimiento, hasta que surgieron otros hechos.

La Corporación Chrysler firmó un contrato de cinco años con Kenyon & Eckardt, el primero de este tipo que se concedía a una agencia publicitaria. Por lo general en las agencias los despidos y renuncias se realizan mediante contratos de noventa días. Un aspecto menos usual en esta relación fue que Kenyon & Eckhardt estaría directamente involucrada en la futura planeación de los productos y la mercadotecnia de Chrysler. La agencia fungiría como miembro permanente de los comités corporativos, responsables de las funciones vitales. En realidad, se había creado una asociación singular entre Chrysler y su agencia publicitaria.

Mientras tanto, John Riccardo, todavía presidente del consejo de Chrysler, pero sin involucrarse directamente en el cambio relacionado con la agencia, estaba ocupado en Washington tratando de obtener ayuda del gobierno. Las posibilidades de que Riccardo tuviera éxito disminuyeron considerablemente cuando G. William Miller asumió el cargo de secretario del tesoro en el gabinete de Jimmy Carter. Miller indicó claramente su oposición al plan de préstamos. También recomendó a Carter que cualquier cantidad destinada a empréstitos bajara de mil millones a sólo 750 millones de dólares.

Riccardo se enfrentó a otro obstáculo cuando el senador Proxmire, de Wisconsin, relevó a Long, de Louisiana, como presidente del consejo del Comité Bancario del Senado. Long estaba en favor de

ayudar a Chrysler, mientras que Proxmire se oponía dogmáticamente, pese a que antes había ayudado a American Motors, que empleó a más personal de su estado que cualquier otra corporación privada.

En 1979, poco antes de conmemorarse el Día del Trabajo, Riccardo y Chrysler estaban en una posición aún más desventajosa. El Congreso permanecía en su receso de verano y podían pasar semanas antes de que se resolviera algo. Los bancos restringieron los préstamos a Chrysler, y la compañía se vio obligada a despedir trabajadores con el fin de ahorrar sus reservas de efectivo. Disminuyendo aún más las esperanzas de Chrysler en el futuro, Mitsubishi de Japón, fabricante de algunos de los autos más vendidos de Chrysler, amenazó con detener sus embarques si no recibía efectivo. Un rumor acerca de que a Mitsubishi le convendría finiquitar el convenio por el cual proporcionaba a la Chrysler pequeños automóviles ahorradores de gasolina, aumentó la carga sobre Iacocca.

Con el fin de levantar la moral, así como para conservar el efectivo destinado a gastos de operación, Iacocca anunció que reduciría su sueldo a un dólar por año, y que se recortaría en un cinco por ciento el del personal de la directiva. Riccardo también se conformó con un dólar anual de remuneración. Siempre y cuando la compañía resurgiera, llevaría a cabo una revaluación de los sueldos en proporción al incremento en las acciones de Chrysler.

Una pequeña luz en ese oscuro panorama fue el apoyo continuo de un hombre que no tenía nexos con la industria automotriz: Edward J. Piszek. Se trataba de un patriota polaco-americano, presidente de la compañía Mrs. Paul's Kitchens, con sede en Filadelfia. Piszek había amasado una fortuna empezando con 275 dólares como creador y vendedor de pasteles de pescado. Comenzó a invertir en acciones de Chrysler aproximadamente en la época en que Iacocca ingresó a la compañía. Siguió comprando durante las peores épocas, con una fe inquebrantable en la supervivencia de esa empresa, y se convirtió en el principal accionista con un millon de títulos.

¿Piszek había comprado acciones de Chrysler porque conocía personalmente a Lee Iacocca?

— No, no lo conocía —dijo Piszek—. Por lo que observaba y había leído, simplemente creía que el señor Iacocca era un líder natural y excepcional, un hombre de negocios acostumbrado a ganar. Pensé que, por su propia naturaleza, él podría manejar cualquier cosa que se propusiera.

Piszek conoció a Lee Iacocca más adelante, durante la filmación de una serie de películas patrocinadas por él y producidas por James Michener, autor de *Hawaii* y otros *bestsellers*. La serie de Michener, basada en el *american way of life*, mostraba a Iacocca en uno de cinco episodios dedicados a los medios de transporte en los Estados Unidos.

— El señor Iacocca resultó ser lo que yo esperaba, un hombre dinámico —recuerda Piszek—. Desde entonces lo he visto algunas veces en Washington y otras en Detroit, y cada vez me ha impresionado más. Es un hombre que piensa y actúa, pero necesita un poco de suerte. Si se recupera la economía y se nivelan las tasas de interés, es difícil que él pueda construir suficientes automóviles para responder a la demanda.

A fines del verano de 1979, Iacocca necesitaba una gran dosis de buena suerte. Había demasiados automóviles parados en lotes y en salas de exhibición de distribuidores dispuestos a satisfacer la mayor demanda, pero el capital operativo para manejar la compañía y mover esos automóviles era escaso. Los esfuerzos de John Riccardo en Washington resultaron inútiles, y las presiones y preocupaciones lo afectaron. Incluso, canceló un viaje a la Casa Blanca porque debió ser hospitalizado debido a un problema cardiaco.

El 18 de septiembre de 1979, Riccardo no pudo soportar más. Se retiró y dejó los problemas financieros y la presidencia del consejo de administración a Iacocca. El nuevo cargo era demasiado para un solo hombre, pero Iacocca lo recibió de buena gana. Ahora estaba completamente al mando de Chrysler, y finalmente podría dirigir la corporación sin obstáculos.

Su primera acción consistió en nombrar como presidente a Paul Bergmoser. Con el experimentado Bergmoser en la dirección, Lee podría ir a Washington a pelear por la garantía del préstamo que volvería a la vida a Chrysler.

En sus viajes a la capital, John Riccardo había insistido en que los reglamentos del gobierno, incluyendo las normas poco realistas, eran los responsables de las dificultades en que había caído Chrysler; y ya que el gobierno las había causado, debía ayudar a resolverlas. Esta idea molestó a muchos legisladores, quienes reafirmaron su posición en negar la ayuda.

En Washington, la diplomacia de Iacocca suavizó la oposición de algunos senadores y congresistas, aun cuando Proxmire en el senado y Kelly en la cámara se mantuvieron aún más renuentes. Posteriormente, Kelly, de Florida, fue acusado de soborno, como resultado del escándalo Abscam. Hasta un congresista de Michigan, David Stockman, negó abiertamente cualquier tipo de ayuda para Chrysler. Un artículo del *Washington Post*, escrito por Stockman en la edición del domingo, se titulaba: "Dejen que Chrysler vaya a la bancarrota".

Los legisladores de los estados en que estaban situadas las plantas de Chrysler, encabezados por el congresista Blanchard y los senado-

res Reigle y Levin, de Michigan, se manifestaron en contra de Proxmire, Kelly y Stockman. Iacocca contaba con otra persona a su favor; era Douglas Fraser, jefe de la Unión de Trabajadores Automotrices, quien tenía un interés igual al de Chrysler en cuanto a los resultados. Para Fraser, 150 mil miembros del sindicato corrían peligro de quedarse sin trabajo.

No obstante, había un aspecto negativo en el apoyo de Fraser. El y su agrupación estaban mal parados con la administración de Carter, la cual tenía la última palabra con respecto a la aprobación de cualquier garantía de préstamo. Se sabía que Fraser apoyaba al senador Edward Kenney, de Massachusetts, contra la reelección de Jimmy Carter para 1980.

Como compensación, Fraser y el vicepresidente Walter Mondale eran muy amigos. El Presidente Carter estimaba mucho a Mondale y éste podía apelar a sus instintos humanitarios, basándose en el hecho de que los trabajadores iban a quedarse sin empleo y que la economía de la nación se vería perjudicada si Chrysler quebraba.

El tiempo era además un factor crítico. Carter consentía en ayudar a Chrysler, pero tardaba tanto en hacerlo que el préstamo quizá no llegaría a tiempo para salvar a la compañía.

Sus consejeros, los expertos encargados de encontrar una alternativa a la garantía de préstamo, si la había, se tomaban su tiempo. De alguna manera, la administracción Carter tenía que autorizar abiertamente la ayuda a Chrysler.

Para acelerar el asunto, Mondale programó una reunión en su casa de Washington e invitó a Fraser y al secretario del tesoro, Miller. Este había permanecido indeciso sobre la garantía del préstamo, y continuaba pensándolo mientras pasaba el tiempo; pero se apresuraría si llegaba a convencerse de que el asunto era urgente.

Miller escuchaba mientras daba sorbos a su café. El genial y terco Fraser lo prevenía impacientemente sobre las consecuencias que habría en la economía norteamericana si Chrysler fracasaba, y afirmaba que se debía actuar de inmediato.

Miller le advirtió a Fraser que las cosas no funcionarían sí se hacían con prisa, y subrayó que se necesitaba un tiempo adecuado para que el Congreso aceptara cualquier recomendación del presidente.

— El fruto debe estar maduro —le dijo—. Si usted lo come antes de tiempo, se enfermará.

Eso era demasiado para el realista jefe de la Unión de Trabajadores Automotrices, que tenía los pies en la tierra. Y le contestó a Miller, en tono áspero:

— El fruto, señor Miller, ya está podrido. Las moscas vuelan alrededor de él. Ahora, ¿cuándo diablos piensa usted morderlo?

En la siguiente reunión entre el personal de Carter, el consejero en jefe de asuntos internos, Stuart E. Einstat, puso alto a todas las discusiones inútiles:

— La décima corporación industrial de la nación no va a quebrar durante la administración Carter —anunció y dio término a la discusión con un fuerte puñetazo en la mesa de juntas.

Unos días después, el presidente Carter envió un mensaje al Congreso, pidiendo que se aprobara una garantía de préstamo por 1,500 millones de dólares como ayuda para la Corporación Chrysler. Era mucho más de lo que había solicitado la compañía, pero la propuesta incluía también varios requisitos restrictivos. El futuro de Chrysler estaba ahora en manos del senado y de la cámara de representantes.

Para lograr la aprobación presidencial, Douglas Fraser había tenido que hacer concesiones vitales que repercutían en los sueldos, lo cual representaría un ahorro operativo para la Chrysler. Sin tales concesiones, el Congreso no estaba dispuesto a aprobar la solicitud de Carter.

El contrato de Chrysler con el sindicato había expirado en septiembre de 1979, pero los trabajadores de la compañía aún seguían ahí. Fraser tendría que esforzarse mucho para que los miembros de su sindicato aceptaran una reducción de sueldo. Pero él era realista; venía de una nueva casta de dirigentes y estaba consciente que debía ceder o miles de sus hombres se quedarían desempleados.

El 25 de octubre dio nuevas esperanzas a Chrysler, a través de un contrato que ofrecía concesiones por un total de aproximadamente 400 millones de dólares, parte de lo cual representaba pagos diferidos al fondo de pensiones de los trabajadores de la compañía. Como parte del convenio, quedaba establecido que Fraser se convertiría en miembro del consejo de administración de Chrysler, un hecho sin precedentes en la historia de los negocios en los Estados Unidos.

Los 256 miembros del consejo de la Unión de trabajadores Automotrices de Chrysler aceptaron el 31 de octubre las concesiones dadas por Fraser, oponiendo cierta resistencia. Los trabajadores de Chrysler, que tenían fe en sus líderes, decidieron que valía pena la reducción de sus sueldos y prestaciones, con tal de conservar sus trabajos, y posteriormente votaron por el paquete de concesiones de Fraser.

Esa muestra de confianza por parte de los empleados de Chrysler hizo que la cámara de representantes autorizara la garantía del préstamo. Se concedió a Chrysler un préstamo por 1,500 millones de dólares como ayuda, a condición de que la corporación consiguiera una cantidad igual de otras fuentes, como proveedores y gobiernos estatales y locales con los cuales aquella hacía negocios. La cantidad que

ahorró la compañía por medio de la concesión del sindicato formaba parte de los 1,500 millones de dólares.

El senado fue más severo. Muchos representantes insistieron en que la fuerza laboral de Chrysler debía sacrificar por lo menos 1,500 millones de dólares, en lugar de los 400 millones establecidos por la cámara. Después de muchas discusiones, el senado aceptó los 400 millones de dólares como contribución de sindicato, y el 21 de diciembre se aprobó un documento que satisfizo tanto a la cámara como al senado. Fue firmado por el presidente Carter el 7 de enero de 1980.

Mientras el Congreso discutía el rescate de Chrysler, Lee Iacocca, emocionalmente agotado, analizaba la situación. Vio la necesidad inmediata de realizar una intensa campaña que levantara la moral de los trabajadores y recuperara la confianza del público en la compañía. La garantía de un préstamo, aun cuando fuera de miles de millones, sería dinero tirado a la basura si Chrysler no construía buenos automóviles y los vendía.

La calidad de las unidades era de gran importancia para Iacocca. Le preocupaba mucho que los trabajadores de Chrysler se hubieran vuelto descuidados o displicentes. Pero Iacocca quedó convencido de que al menos algunos empleados estaban orgullosos de su empresa cuando se presentó "El caso del pastel".

Lillian Zirwas, una empleada de mantenimiento de Chrysler en Lynch Road, Detroit, escribió un artículo que se publicó en *Axle News*, el periódico de la planta. En él, la señora Zirwas deploraba el trabajo negligente que realizaban algunas de sus compañeras y las exhortaba a que se aplicaran o la compañía fracasaría realmente.

Como era de esperarse, algunas compañeras de la señora Zirwas le hicieron la vida pesada por algún tiempo. Pero a ella no le importó la crítica, porque mucha gente aplaudió su proceder. Así, en una ocasión le dijeron que se reportara al otro día a la oficina del señor Iacocca. El presidente del consejo quería darle las gracias personalmente.

Lillian Zirwas pensó que no debía ir a una reunión tan importante con las manos vacías y preparó un pastel, un pastel muy especial, basado en una receta suya, que incluía una lata de cerveza y helado de chocolate.

Iacocca aceptó el pastel con toda cortesía y le agradeció su dedicación a la Corporación Chrysler. La señora Zirwas le dijo que le pondría su nombre al pastel si él salvaba a Chrysler.

Lee se llevó el pastel a su casa. La mañana siguiente lo describió en la oficina como "el mejor maldito pastel que he comido". Poco después, Mary Iacocca le escribió a la señora Zirwas, pidiéndole la receta.

No pasó mucho tiempo para que la señora Zirwas preparara el

mismo pastel para la boda de la hija de una amiga. Uno de los invitados estaba tan encantado con el extraño sabor del pastel, que pidió a su hermana se sirviera el mismo bizcocho en su boda.

La hermana se acercó a la señora Zirwas y le prometió comprar un automóvil Chrysler si ella preparaba el pastel para la boda de su hermano. Lillian Zirwas preparó un pastel de tres pisos, igual al de Iacocca, y la hermana compró un Plymouth.

La moral de los empleados era sólo una de las muchas preocupaciones de Iacocca. También le inquietaba la posible reticencia del público en comprar automóviles Chrysler, ante el temor de quedarse sin refacciones ni servicio si la compañía fracasaba. Era una preocupación justificada, cada vez más difícil de contrarrestar debido a las historias periodísticas que subrayaban continuamente los problemas de la compañía.

La campaña "hay que dejar morir a Chrysler", impulsada por el prestigiado *Wall Street Journal*, tuvo eco en todo el país. Aun en Detroit, los medios informativos exageraban los problemas de la corporación, en lugar de mencionarlos como hechos que le daban esperanzas de sobrevivir.

A mediados de diciembre de 1979, Iacocca llamó a Kenyon & Eckhardt para que diseñaran un programa que levantara la moral de los empleados y despertara la confianza del público en el futuro de Chrysler. El grupo de Bill Winn pasó todo el fin de semana desarrollando y rechazando conceptos que podrían instaurar confianza en la capacidad de la compañía para aguantar el temporal.

— Les dimos vuelta a muchas ideas —recuerda Bill Winn—, pero al final quedó una frase afortunada, simple y efectiva.

"¡Podemos hacerlo!" era el grito de batalla en que se basaba toda la campaña. "¡Considérelo hecho!" era la frase que apoyaba el programa, dándole un énfasis favorable.

En todas las plantas y distribuidoras de la Corporación Chrysler en el país se colocaron banderines con ambas frases. Las salas de exhibición, los departamentos de refacciones y servicio y los lotes de automóviles usados reflejaban, a la vista de clientes y empleados, que la Chrysler creía en sí misma.

La dedicación de Lillian Zirwas se contagió a todas las fábricas de Chrysler. Ningún empleado se atrevía a descuidar sus tareas u holgazanear durante las horas de trabajo, porque sus compañeros se molestaban. Fue evidente una mejoría en la calidad de Chrysler en casi todas las fases de producción. Esto resultó especialmente alentador para Iacocca porque los autos K, en los que había fijado sus esperanzas para levantar las ventas, estaban casi listos para su introducción en 1980.

El lema "Podemos hacerlo" fue sólo una parte de la campaña inicial de Iacocca para restaurar la confianza. También trató de hacerlo por otros medios.

Desde el principio se había llegado al acuerdo de no cambiar el nombre original de la compañía. La denominación Chrysler, que recordaba al genio Walter P. Chrysler, fundador de la empresa, valía millones.

Finalmente, triunfó la sencillez, como en el caso del lema "Podemos hacerlo". Se conservaría el nombre de Corporación Chrysler, pero se convertiría en la *Nueva* Corporación Chrysler; así, no sólo se recordaría al público norteamericano que la nueva dirección estaba en movimiento, sino también que ese nuevo guardián estaba dedicado a encaminar a la compañía hacia sus antiguos y gloriosos días, bajo la dirección de su fundador.

Entonces, Iacocca, Kelmenson y John Morrissey, presidente del consejo de K & E, pensaron en la forma de transmitir la nueva identidad al público y decidieron publicar anuncios de plana completa en periódicos y revistas.

A diferencia de los anuncios típicos que venden cualquier producto, éstos tendrían la forma de cartas al público, enviadas por Lee Iacocca como presidente del consejo de la Nueva Corporación Chrysler. Preparados con sumo cuidado por L & E y revisados en detalle por el propio Iacocca, los anuncios también estaban sutilmente dirigidos al Congreso y a la administración Carter. En vista de que todavía estaba pendiente la garantía del préstamo, los anuncios podrían presionar un poco a los legisladores y al presidente.

Fueron tan favorables las reacciones a estos anuncios-cartas de Iacocca, que los ejecutivos de Kenyon & Eckhardt decidieron utilizar el mismo estilo en los medios electrónicos. Estaban convencidos de que para obtener el máximo beneficio en la campaña, el presidente del consejo debía ser visto y escuchado por televisión y radio.

Iacocca no estuvo de acuerdo con esto. Los ejecutivos de alto nivel de las corporaciones importantes rara vez actuaban como vendedores de sus propios productos. Lee también temía que tales anuncios se interpetaran como un mensaje de desesperación por parte de Chrysler, que parecía ir hacía un inminente fracaso. Además, les dijo a Kelmenson y a Morrissey que no tenía tiempo, pues estaba muy ocupado en restablecer a la compañía y en luchar por la garantía del préstamo, realizando frecuentes viajes a Washington.

No era fácil vender, pero Kenyon & Eckhartd había efectuado una encuesta en la que se mostraban fotografías de Iacocca. El 40 por ciento de las personas lo identificó. Más de las tres cuartas partes lo llamó por su nombre y otros señalaron que se trataba del "jefe de Chrysler" o utilizaron términos similares. Algunos dijeron que era el hombre que estaba tratando de salvar a Chrysler; otros más, que era el hombre que creó el Mustang y fue despedido por Henry Ford.

Los ejecutivos de K & E argumentaron a Iacocca que ésta era una prueba de que se había convertido en figura nacional. Su apariencia y su voz podían ayudar considerablemente para convencer a los compradores norteamericanos de que él estaba obstinado en ganar la batalla por la superviviencia de Chrysler. Gente como el ex beisbolista Joe Garagiola y el actor Ricardo Montalbán podían vender automóviles, pero Iacocca en persona vendería mejor el futuro de la Nueva Corporación Chrysler. Nadie más que él podía ser tan digno de credibilidad, ni representaría tan bien los planes y el potencial de la compañía.

Finalmente, Iacocca aceptó y se hicieron los preparativos, cuidando cada palabra que se decía. En algunos comerciales de televisión se le veía sentado atrás de su escritorio. En otros, aparecía sentado a la orilla del mismo escritorio o caminaba por una de las plantas.

En todos los anuncios, incluyendo los de la radio, se le advirtió como un hombre confiado que estaba a gusto con su tarea, pues hablaba con energía y convencimiento.

—Cuando inicialmente se nos ocurrió la idea de utilizar al señor Iacocca, la consideración fundamental era que el público debía saber que Chrysler tenía un líder —dijo Ron DeLuca—. Alguien que podía hablar en forma diferente en favor de la Chrysler y sus productos. No había un mejor vocero. No podíamos haber contratado a cualquier persona para que hiciera lo que Lee: explicar cómo detectó los problemas de Chrysler y lo que se estaba haciendo para resolverlos. Sólo lo colocamos frente a las cámaras y lo dejamos hablar.

Las cualidades de dinamismo que inspiraron a los obstinados distribuidores no se perdieron con el hombre de la calle. DeLuca se mostró de acuerdo cuando oyó decir a Iacocca:

—Si usted compra cualquier automóvil sin tomar en consideración un Chrysler, es lamentable, tanto para usted como para nosotros. No le pido que compre uno de nuestros automóviles; sólo le pido que compare.

Muchos hicieron sólo eso.

Al acercarse el final de 1979, la cara de Iacocca era más familiar para los televidentes de los Estados Unidos que la de cualquier otro hombre de negocios. Su popularidad había comenzado con sus apariciones ante el Congreso; los comerciales hicieron el resto.

Evidentemente, la campaña también influyó en las plantas de Chrysler. Una jovial animación sustituyó a la abatida indiferencia. El ausentismo, que había sido muy elevado, disminuyó en menos de la

mitad. A pesar de todo, cada uno de esos días le proporcionó frustraciones a Iacocca. La Nueva Corporación Chrysler no estaba en mejor situación que la antigua, en cuanto al dinero para gastos operativos. Ni habría inmediatamente un flujo de efectivo proveniente del préstamo.

Igualmente frustrante, o tal vez más, resultaba ver en lotes abiertos esos miles de autos nuevos 1979, de los cuales unos 80,000 no se habían ordenado. La práctica del antiguo sistema, consistente en fabricar automóviles antes de recibir los pedidos de la clientela, absorbía dos millones de dólares a la semana, por concepto de intereses y mantenimiento.

Era imprescindible colocarlos con rapidez, pues los modelos 1980 ya se habían introducido. Para hacerlo, se requería una campaña impresionante y efectiva de ventas que combinara entrega inmediata, precios bajos y un ambiente apropiado que estimulara a los distribuidores a participar con entusiasmo.

Iacocca aprobó una idea de Kenyon & Eckhardt que residía en llevar a cabo las ventas en tiendas de campaña, en una atmósfera de carnaval. Pero en lugar de hacerlo a nivel nacional, se probaría la idea en un solo mercado, pues en caso de que el plan fallara, las pérdidas serían mínimas.

Se escogió para la prueba el área metropolitana de Minneapolis-St. Paul. Se colocó una enorme tienda en el amplio estacionamiento del Estadio Metropolitano, donde jugaban los Gemelos y los Vikingos de Minnesota.

También se invitó a participar a todos los distribuidores de Chrysler-Plymouth y Dodge de la zona. Muchos aprovecharon la oportunidad y enviaron a sus vendedores para que cerraran las compras de automóviles y camiones para sus propias distribuidoras. Además, se colocó un trailer especial donde se proporcionaría financiamiento instantáneo.

Tres días antes de iniciarse el evento de 24 horas, denominado "Hagamos un trato", las ondas transmisoras del área de Mineapolis-St. Paul estaban saturadas de comerciales alusivos.

Esta venta de prueba tuvo un enorme éxito, miles de personas llenaron el estacionamiento del estadio, examinando los automóviles en una atmósfera de carnaval, con música y vendedores que parecían cirqueros. En un solo día se vendieron miles de automóviles. Eso fue suficiente para que Iacocca aprobara extender la campaña a toda la nación.

Se colocaron tiendas en sitios estratégicos en casi todas las principales ciudades de los Estados Unidos. Joe Garagiola grabó anuncios especiales para radio y televisión, invitando a los oyentes de costa a

costa a que "Hagamos un trato".

Al final se habían vendido 55,000 unidades del modelo 1979, junto con cientos más de las existencias de los distribuidores. Este singular estilo de promoción tuvo tanto éxito, que General Motors y Ford produjeron de inmediato sus propias versiones de venta en tiendas de campaña.

En sus comerciales personales, Iacocca decía a los Estados Unidos:

— Ciertamente, Chrysler está haciendo más operaciones de las que Detroit había hecho jamás.

Y así era.

11

LA LUCHA POR LA SOBREVIVENCIA

Había momentos en los cuales Lee Iacocca miraba hacia atrás, añorando un poco los días relativamente serenos en Ford. Ahora parecía encontrarse en una rueda de molino que no tenía fin.

Una semana típica lo obligaba a estar en Washington el lunes, tal vez hasta el martes, insistiendo en que se procediera a efectuar la garantía del préstamo. Después debía regresar a su escritorio en Highland Park para atender los asuntos de la compañía. Otro día lo pasaba en Nueva York, discutiendo con los ejecutivos de Kenyon & Eckhardt las estrategias para la transmisión de los anuncios comerciales. Al terminar la semana, podía estar de nuevo en Washington.

Gozó de algunos descansos en este ir y venir. Uno, cuando viajó repentina y angustiosamente a Boca Ratón, Florida, a donde su esposa había ido para librarse del frío de Michigan. Cuando Iacocca supo que Mary había sufrido un ataque cardiaco, y que había sido hospitalizada, dejó todo y permaneció con ella hasta que la vio fuera de peligro.

Otra interrupción en su rutina semanal, esta vez en plan de descanso, tuvo como resultado un accidente que casi lo deja inválido. Durante una de sus sesiones en Nueva York se escapó con su amigo Fugazy a Lake Placid durante los Juegos Olímpicos de invierno 1980.

Durante más de un año había tenido muy pocas oportunidades de asistir a eventos deportivos. Tras una de las primeras victorias del equipo de hockey de los Estados Unidos, Fugazy y Iacocca se preparaban para salir, cuando Lee resbaló en la superficie y se rompió una cadera.

Se echó a reír porque esto le permitía descansar un poco de tiempo, y cuando los norteamericanos vencieron al equipo soviético, consideró que la lesión había valido la pena.

Regresó a su trabajo usando una muleta. La promoción "Hagamos un trato" había vendido un número apreciable de las existencias de los modelos 1979. Las campañas para mejorar la moral y la confianza habían tenido buenos logros, pero quedaba mucho por hacer para estimular la fe en la calidad de los productos Chrysler.

Poco después de haber ingresado a Chrysler, Lee inició un programa de control de calidad y contrató a Hans Matthias; éste debía supervisar los procedimientos de fabricación de los productos para 1980, es decir, los modelos del New Yorker de Chrysler y del St. Regis de Dodge, así como los nuevos Cordoba de Chrysler y Mirada de Dodge. Se habían establecido dobles y triples revisiones de calidad en los sistemas principales, como el motor, la parte eléctrica, las emisiones y el aire acondicionado; igualmente, en la protección contra viento, ruido y goteras, y en la colocación y terminado de portezuelas y carrocerías. Matthias dispuso grupos permanentes para estudiar defectos en las hojas de metal y los trabajos de pintura, para eliminar chirridos y cascabeleos y corregir todos los problemas que desenmascaran a un automóvil mal construido.

Para rematar su cruzada de calidad, Iacocca no sólo había instalado el más avanzado sistema de prueba por computadora, sino que también le había ganado la carrera a General Motors y a Ford al instalar un sistema automatizado de soldadura. Los ingenieros de Chrysler lo llamaron el Robotgate, y consistía en una nueva forma de ensamblar los componentes de la carrocería que aseguraba la construcción de carrocerías a prueba de rechinidos y goteras.

Con todo este equipo innovador y los controles de calidad en operación, Iacocca podía arriesgarse e introducir la garantía del comprador, en la que habían estado trabajando desde el otoño en Kenyon & Eckhardt.

El 24 de enero de 1980 se anunció el programa de la "Garantía Chrysler", que incluía una protección poco común en beneficio del comprador, considerada por la competencia como potencialmente funesta.

Uno de los aspectos ofrecía una garantía por 30 días o dos mil kilómetros, a partir de los cuales se regresaba el dinero si el comprador no estaba satisfecho con el automóvil. Otro, ofrecía 50 dólares a cualquier persona que condujera como prueba un vehículo de la Corporación Chrysler, automóvil o camión, y que después decidiera comprar ya fuera un Chrysler u otro de la competencia.

—No somos tontos, sólo tenemos confianza —decía Iacocca al público norteamericano en sus mensajes por televisión.

Ford y GM no pensaban que Iacocca fuera un tonto, sino que estaba loco. Regalar 50 dólares era un asunto muy serio, pero ¿regresar el dinero en treinta días? Seguramente que las devoluciones matarían a la Corporación Chrysler.

Sin embargo, Iacocca fue el último en reír. Había planeado el uno por ciento de devoluciones posibles y hubo menos del 0.2 por ciento.

—Realmente, parte de ese porcentaje no devolvió el automóvil para un reembolso —reportó John Morrissey—. Uno de los compra-

dores lo regresó porque era demasiado pequeño para su familia, y lo que hizo fue cambiarlo por otro más grande.

Gracias a la nunca vista "garantía", Chrysler seguía vendiendo automóviles, pero la falta de efectivo continuaba siendo una gran preocupación para Iacocca. Aun cuando estaban esperando 1,500 millones de dólares, no se podía tocar un solo centavo de esa cifra hasta que la compañía no la igualara, y un poco más de los 400 millones de dólares producto de las concesiones del sindicato ya estaban sobre la mesa.

De los 250 millones de dólares que se habían comprometido a aportar los estados en los que Chrysler hacía negocios, sólo se habían aprobado tentativamente 150 millones de dólares. Esta era la cantidad ofrecida por el estado de Michigan, sede de Chrysler, donde el gobernador Milliken se había manifestado a favor del plan. Los otros siete estados actuaban con lentitud debido a problemas legales y de logística. Se necesitaba la aprobación de la legislatura, y ésta se hallaba en receso.

La semana que terminó el 1o. de febrero fue motivo de cierta celebración. Las acciones de Chrysler, que habían sufrido la mayor pérdida en la historia de las corporaciones, subieron en las operaciones de Wall Street.

Las acciones comunes de la Chrysler, que habían bajado hasta 5.50 dólares a fines de noviembre, se incrementaron un 25 por ciento durante esa semana, para cerrar a 10.75 dólares por acción. Los títulos preferenciales, que ya no pagaban dividendos, cerraron a 12.87 dólares, con un aumento de 2.59 dólares.

La semana siguiente, un sonriente Lee Iacocca habló en Nueva Orleans ante la convención anual de la Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles. Ahora confiaba en que Chrysler obtendría el dinero necesario proveniente de los préstamos federales garantizados. Estaba lleno de ideas para revivir el deprimido mercado automotriz.

En su estilo breve y directo, dijo a los miles de distribuidores representantes de todas las líneas de automóviles que el gobierno debería decretar un impuesto de diez centavos por galón de gasolina para estimular la economía. Agregó que esto ascendería a 10 mil millones de dólares, los que podrían canalizarse nuevamente al público en forma de créditos de 1,500 dólares para la compra de un automóvil fabricado en los Estados Unidos.

— Eso estimularía el mercado para producir nuevos automóviles nacionales, probablemente a razón de un millón de unidades —afirmó—. Se crearían más empleos. Se ahorraría combustible al hacer que la gente comprara menos gasolina.

Sugirió que el Congreso podría promulgar leyes que controlaran las ventas de automóviles importados, y añadió que "ésta sería una prueba evidente para los fabricantes extranjeros de que los podríamos poner en apuros" si no había un equilibrio con el mercado japonés, pues mientras los automóviles norteamericanos resultaban muy costosos para los compradores nipones, los autos que venían del Japón se vendían con ventajas en los Estados Unidos.

En relación con el futuro de la Corporación Chrysler, Iacocca reportó que tras la reunión en Nueva Orleans estaría en Washington para reunirse con el Consejo de Garantías de Préstamos. Les notificaría que se habían obtenido 125 millones de dólares en concesiones hechas por el sindicato de Chrysler, y que estaban disponibles otros 100 millones de dólares a través de un préstamo del principal fabricante europeo de automóviles, Peugeot-Citroën, pendientes de la aprobación de los bancos de Chrysler y del gobierno.

Esa misma semana, Iacocca recibió noticias más alentadoras al darse a conocer las cifras de ventas de los primeros diez días de febrero. Era esa clase de buenas noticias que sólo un hombre involucrado en la industria automotriz podía apreciar. En comparación con el mismo periodo de diez días en 1979, la Corporación Chrysler había perdido sólo 11 por ciento. Pero las bajas en GM habían sido de 14.9 por ciento y en la Ford Motor Company de un catastrófico 42.8 por ciento.

Por supuesto, aún había un largo camino por recorrer, pues continuaba la escasez de dinero; pero se podía perdonar a Lee Iacocca por regocijarse con esas cifras y preguntarse qué estaría pensando Henry Ford. El informe era todavía más gratificante porque no incluía ventas derivadas de ninguno de los nuevos incentivos que se habían anunciado.

Para deshacerse de más de 100,000 unidades Chrysler 1979 que se encontraban todavía en manos de los distribuidores, Iacocca inició un programa de rebajas. Se ofreció a los compradores la devolución de 200 a 700 dólares, dependiendo del estado del vehículo, en la compra de cualquier automóvil o camión, nacional o importado, incluido en el programa. El comprador podía usar esta rebaja como efectivo o utilizarla como enganche o como parte del precio de compra.

Este nuevo programa de rebajas para terminar con las existencias de 1979 debía continuar por lo menos hasta el 20 de marzo. Al coordinarlo con las revolucionarias garantías para los modelos 1980, ofrecía grandes expectativas que harían resurgir todas las ventas. Se trataba de un esfuerzo en dos sentidos que, según Iacocca, no sólo reduciría los inventarios, sino también aumentaría el valor de las acciones de Chrysler en el mercado.

El momento era ideal para iniciar un ataque contra las ventas de Ford. Henry tenía problemas en dos frentes. Durante más de un mes, la Ford Motor Company se había visto involucrada en una demanda legal, relacionada con la facilidad con que se incendiaba el Pinto cuando le golpeaba otro vehículo en la parte trasera. Además, los medios publicaban noticias sensacionalistas acerca del juicio de divorcio entre Henry y Cristina, que comenzaría el 19 de febrero.

Se rumoreaba que Henry vendería una gran cantidad de acciones de Ford, lo cual le proporcionaría aproximadamente 5 millones de dólares para llegar a un arreglo con Cristina, antes de ir a la corte. Sin embargo, se decía que ella estaba pidiendo el doble.

Pero Iacocca tenía muchas preocupaciones como para pensar en los asuntos de su antiguo jefe. Se necesitaba efectivo de inmediato, y aún no se reunían todos los requisitos para obtener el préstamo. La única esperanza para conseguir el dinero con rapidez consistía en que la legislatura de Michigan aprobara los 150 millones de dólares recomendados por el gobernador William Milliken. Si esto no ocurría pronto, la compañía tendría que cerrar, por lo menos temporalmente.

Había otro asunto urgente al que se enfrentaba Iacocca. El tanque de combate XM–1, que el año anterior había puesto en aprietos a Riccardo, todavía no era aceptado por el ejército de los Estados Unidos. Se esperaba que la división militar de Chrysler hubiera corregido los defectos que habían impedido la presentación en 1979.

El 28 de febrero fue la fecha fijada para la develación del XM–1. Un recorrido por las instalaciones de Chrysler en Lima precedió a una conferencia de prensa en la que estuvieron presentes más de 150 periodistas y las tres principales cadenas norteamericanas de televisión. Como Lee Iacocca se encontraba en Highland Park atendiendo asuntos relacionados con la compañía, la conferencia de prensa fue presidida por J. Paul Bergmoser, presidente de Chrysler.

Además de Bergmoser, contestarían las preguntas de la prensa O. G. White, director de la División de Fabricación para la Defensa; P.W. Lett, director de la División de Ingeniería para la Defensa; el doctor Percy Pierre, secretario asistente del ejército para investigación y desarrollo, y el general E.C. Meyer, jefe de personal del ejército de los Estados Unidos.

La mayoría de las preguntas estaban dirigidas al general Meyer, pues la prensa quería saber qué tan confiable era el motor del tanque en condiciones de combate. Una de las cuestiones consistía en saber si en realidad el tanque estaba listo para producirse.

— Los soldados que lo utilizaron están satisfechos y por tanto yo lo estoy —contestó Meyer.

Cuando le preguntaron si el XM–1 era mejor que cualquiera de

los fabricados por los soviéticos, Meyer dijo a los reporteros:

— Este nuevo tanque será mejor que cualquiera de los rusos.

También admitió que quizá los soviéticos tuvieran un tanque más avanzado, pero que la Inteligencia norteamericana no estaba enterada de eso.

El general Meyer también informó que el ejército había solicitado 7,058 tanques XM–1, que se construirían en los próximos diez años. Se rehusó a dar un precio estimado de cada tanque, aunque se creía que cada uno costaba un millón y medio de dólares. Un reportero especializado en finanzas le preguntó si se podía hipotecar el activo de la planta fabricante de tanques para proporcionar parte del efectivo que necesitaba Chrysler. (La planta es propiedad del gobierno, pero es operada por la Chrysler.) El general Meyer contestó que tal vez sería improcedente tratar de hipotecar bienes que son propiedad parcial o mancomunada del ejército.

Después de la conferencia de prensa, se llevó a cabo la ceremonia dentro de la enorme planta de tanques; entonces se despejó una gran área y los hombres de Bill Winn construyeron un puesto de revisión y una gradería. Se colocó la plataforma directamente entre dos puertas, a través de las cuales se manejarían dos de los tanques.

Aunque resfriado, Lee Iacocca había llegado a tiempo a la ceremonia. Estaban junto con él, en la plataforma, el general, el secretario asistente, el ex astronauta John Glenn, actual senador por Ohio, y el alcalde de Lima, Harry Moyer. Este dio la bienvenida a los dignatarios, y en una breve plática recordó a Lee Iacocca que probablemente Lima era la única ciudad de los Estados Unidos en donde Chrysler tenía utilidades. Iacocca se molestó un poco ante la inoportuna observación.

El senador Glenn fue más circunspecto. Felicitó a Chrysler y al ejército por los tanques, que eran "pacíficos y conservadores de la paz, y que por su misma existencia evitarían, sin duda, la necesidad de usarse en combate".

Mientras la banda del ejército tocaba una animada marcha, se levantaron las dos puertas que había a los lados del estrado y aparecieron dos tanques de combate XM–1. Los tanques rugieron y avanzaron, para luego detenerse con sus ametralladoras y cañones de 105 milímetros apuntando al auditorio.

Iacocca se paró en el centro de la plataforma y recibió un fuerte aplauso. Pidió disculpas por estar resfriado e hizo bromas sobre el accidente que había sufrido en Lake Placid durante las Olimpiadas.

— Quiero presentar al ejército de los Estados Unidos los primeros dos tanques XM–1 —concluyó—. La calidad de su fabricación es óptima, y estoy seguro de que su operación en el campo también será

sobresaliente.

El general Meyer aceptó los tanques, en nombre del ejército de los Estados Unidos, y después informó a los presentes que ahí, en ese momento, se aplicaría un nuevo nombre a los XM–1: "el Tanque Abrams", en honor del general Creighton W. Abrams, quien había sido un veterano de tres guerras, con una hoja de servicios de cuarenta y dos años en el ejército. También había sido comandante en Vietnam de 1967 a 1972 y jefe de personal del ejército en 1972, dos años antes de su muerte.

Meyer relató que el general Abrams tenía fama de ser un gran conductor de vehículos blindados, y uno de los más agresivos, de quien el general George S. Patton Jr. dijo una vez: "Se supone que soy el mejor conductor de tanques en el ejército, pero tengo un igual: Abe Abrams. El es el campeón mundial".

A continuación, Meyer escoltó a la viuda del general Abrams, Julia Harvey Abrams, al tanque que se encontraba a la izquierda de la plataforma. Le entregó una botella de champaña envuelta en rojo, blanco y azul. La señora Abrams apoyó la botella contra el cañón del tanque e hizo reír al auditorio cuando se chupó un dedo porque le había caído champaña.

Cuando la señora Abrams volvía a su lugar, un hombre perteneciente al cuerpo de tanques avanzó y pegó al vehículo una calcomanía donde se veía un rayo atravesando una nube blanca con el nombre de "Thunderbolt". Así se llamaba el tanque conducido por Abrams durante la batalla de Bastogne, en 1944. Y para que nadie se olvidara de Chrysler, un empleado de K & E se tomó la libertad de pegar una calcomanía que decía "Fuerte como un carnero", el lema utilizado en los camiones Dodge.

La ceremonia concluyó con varias demostraciones sobre la capacidad de los tanques, que se realizaron en un campo de pruebas cercano a la planta. El vehículo alcanzó una velocidad de 75 kilómetros por hora, atravesó obstáculos y subió una pronunciada pendiente.

–Corre como el diablo –exclamó el hombre que lo condujo después de haber hecho la demostración.– Me gusta este tanque. Una vez manejé un M60 a sólo 15 kilómetros por hora en terreno áspero, y quedé lleno de moretones de tanto brincar. En cambio, en el XM–1 casi no se siente nada y parece que uno flota.

Iacocca regresó a su oficina dando un suspiro de alivio. Una sola falla en el tanque hubiera destruido sus esperanzas de obtener el dinero necesario para mantener a Chrysler en funciones.

Pero no se sintió en paz al regresar a Highland Park. El dinero que esperaba del estado de Michigan aún tenía que ser aprobado por la legislatura. La situación estaba en una etapa de actuar o morir. Además, las garantías federales se irían a la basura si no se contaba con el préstamo de Michigan, que también era necesario para gastos inmediatos.

El 6 de marzo la legislatura de Michigan aprobó finalmente el préstamo de 150 millones de dólares. Todavía se necesitaba la firma del gobernador William Milliken, quien estaba fuera de la capital del estado y no regresaría antes del lunes 10 de marzo.

Al gobernador de Michigan le encantaba firmar contratos importantes ante la prensa y las cámaras de televisión. Pero el 10 de marzo sería demasiado tarde para la Chrysler; por eso, era urgente que el documento se firmara antes de que los bancos abrieran ese lunes.

Finalmente, Milliken fue localizado en su casa de Traverser City. Estuvo de acuerdo en prescindir de cualquier ceremonia y aceptó que se le llevara del documento para ayudar a Chrysler; lo firmó sin fanfarrias el sábado 8 de marzo.

La presión había cedido, pero sólo en cierta medida y en forma temporal. Los problemas de Iacocca, que trataba de obtener las concesiones necesarias para completar los términos de las garantías del préstamo federal, aumentaron cuando el First Security Bank de Utah, uno de los más pequeños acreedores de Chrysler, inició una demanda en la corte federal por el pago de un millón de dólares que se le debían.

Marzo no fue un mes tranquilo. Durante la última semana, un establecimiento belga, el Banque Bruxelles Lambert, S.A., pesentó una demanda similar en Nueva York, reclamando el pago de 10 millones de dólares más los intereses que habían vencido para fines de enero.

Chrysler había convencido a la mayoría de los 150 bancos en todo el mundo, a los que debía más de mil millones de dólares, de que pospusieran cualquier acción hasta que la compañía cumpliera con los requisitos de la garantía del préstamo. Pero si estas dos demandas producían efecto en cadena, sobrevendría el desastre.

A Iacocca lo sostuvo su temperamento de nunca darse por vencido. Había, sin embargo algunos rayos de luz entre las nubes. La Household Finance Corporation, la compañía más grande de los Estados Unidos que hacía préstamos al público en general, estaba considerando seriamente comprar la Corporación Financiera de Chrysler, la parte de la compañía que prestaba dinero a los distribuidores y al público para comprar automóviles. Esta venta podría producir casi 1,500 millones de dólares.

Otra reunión que se llevó a cabo el 24 de marzo en Ottawa, entre Iacocca y Herb Gray, ministro de la Industria canadiense, también ofreció la posibilidad de obtener un préstamo de varios millones de

dólares destinados a conservar en operación la planta de motores Chrysler en Windsor, Ontario. La reunión de dos horas con Gray había terminado en condiciones favorables.

El leve florecimiento se desvaneció en abril, cuando la Chrysler se enfrentó a un doble golpe. El día 11, la Houselhold Finance emitió a la prensa un comunicado en el que manifestaba haber informado a Chrysler "su determinación de que en este momento, no es apropiado invertir en la Corporación Financiera de Chrysler".

La decisión de Household Finance fue del dominio público dos días después de que la compañía reportara que sus pérdidas en 1980 probablemente ascenderían a 750 millones de dolares, es decir, cien millones más de los estimados tres meses antes. Casi al mismo tiempo, la Comisión Federal de Comercio ordenó a Chrysler reemplazar las defensas oxidadas de 20,000 Volares y Aspens 1976 y 1977. El costo sería de aproximadamente 45 millones de dólares, cifra que ya formaba parte de las pérdidas estimadas para ese año en 750 millones de dólares.

Para Iacocca, la negativa de la Household Finance fue el más grave de los dos problemas. Los fondos que se hubieran obtenido de la venta significaban una parte importante de la cantidad necesaria para obtener la garantía del préstamo, y el Consejo de Garantías de Préstamos ya había reportado al Congreso que Chrysler sólo había logrado obtener menos de la tercera parte del total acordado. La venta del 51 por ciento de la subsidiaria finaciera habría compensado los 300 millones de dólares que exigía el consejo por la venta de las acciones de Chrysler.

Ese mismo mes, al dirigirse a la convención de la Asociación de la Industria del Servicio Automotriz, en Chicago, Iacocca dijo a los miembros que ninguna industria estadunidense era tan atacada por el gobierno como la automotriz, y que Chrysler había recibido los peores golpes a causa de su limitado capital.

– Nuestro gobierno ha añadido 600 dólares al precio de cada automóvil construido en este país a causa de sus reglamentos que incluyen control de emisiones, seguridad y gasto para gasolina –dijo, y luego añadió: "En poco tiempo otras compañías norteamericanas se encontrarán en la misma situación que Chrysler; y cuando esto suceda, esas compañías aprenderán, al igual que nosotros, que la raíz del problema se encuentra en los reglamentos del gobierno."

Iacocca señaló después que Chrysler había tenido que pagar 160 millones de dólares mensuales para cumplir con los reglamentos federales que habían aumentado el precio de los automóviles norteamericanos de uno a tres dólares por libra. Indicó que debido a ello los Estados Unidos estaba perdiendo gran parte de su mercado de importación.

– Esto me preocupa –añadió–, porque no podemos competir con ellos equitativamente. Los funcionarios del gobierno dicen que a la industria automotriz le falta tacto en el mercado, pero lo que nos falta es dinero.

Pasó abril y llegó mayo. Parecía estar cada vez más cerca el fin de la Corporación Chrysler. La compañía no podría subsistir otros 30 días sin la garantía del préstamo.

Fue el gobierno canadiense el que llegó al rescate. El sábado 10 de mayo se convocó a una junta de emergencia en Toronto, en la cual Canadá aprobó 200 millones de dólares en calidad de préstamo. Esto, aunado a una garantía de diez millones de dólares aprobados por la provincia de Ontario, puso a Chrysler más allá del límite de los requerimientos de ayuda "externa".

Ese mismo día, el Consejo de Garantías de Préstamos aprobó conceder los 1,500 millones de dólares autorizados por el Congreso.

Hubo una demora la noche del lunes 12 de mayo en Nueva York. Los funcionarios y abogados de Chrysler trataban apresuradamente de que se firmaran cientos de documentos para la reunión del día siguiente en Washinton, cuando la mujer encargada de la limpieza gritó que se estaba quemando el edificio donde aquéllos trabajaban. Steve Miller, el tesorero asistente de Chrysler, quien estaba firmando los papeles, así como otros abogados, corrieron por las escaleras y dejaron los documentos. Después de bajar 33 pisos se lanzaron a Park Avenue bajo una lluvia de vidrios.

Una hora después pudieron recuperar los valiosos documentos que contenían el destino de la Corporación Chrysler, pero debieron convencer primero a los bomberos de Manhattan de que se les permitiera entrar urgentemente al edificio.

Una vez que pudo usarse un elevador, Miller y los abogados regresaron al trigésimo tercer piso, metieron los papeles en cajas y en carros para correo, sin saber si los papeles estaban completos.

La imagen de los abogados empujando sus carros para correo por Park Avenue, buscando las oficinas de otra firma de abogados, divirtió a mucha gente de los círculos legales.

La mañana siguiente, el 13 de mayo de 1980, cuando se realizaban los últimos trámites para las garantías del préstamo, el senador Donald Riegle, de Michigan, aprovechó las consecuencias casi trágicas del incendio.

– El incendio demuestra que ni siquiera un acto divino puede detener la recuperación de Chrysler –dijo.

12

LA NUEVA CORPORACION CHRYSLER

Iacocca ya podía respirar con más tranquilidad. Habían pasado ocho traumáticos meses de estira y afloja; ocho meses que le costaron mucho. Llegó un momento en que parecía que iba a sufrir una crisis nerviosa.

— Estaba asustado —diría—. Dentro de mí tenía miedo de que todo se derrumbara antes de que llegara una oportunidad; de que todo el asunto se viniera abajo y yo quedara prácticamente fuera de circulación.

Después de varias semanas en las que repasó las respuestas a lo que le preguntarían en las audiencias del Congreso, hizo uno de sus viajes a Washington y casi inmediatamente después de su llegada tuvo que ser llevado a la clínica del médico general.

— Veía doble— explicó Iacocca—. De repente todo el asunto me había explotado y mi cerebro no funcionaba con claridad.

Pero eso quedó atrás. Las cartas estaban sobre la mesa y el destino de Chrysler dependía en gran parte de Iacocca. Si la compañía podía sobreponerse al resentido ambiente de la industria automotriz y a la preferencia que tenían los autos importados, y si los nuevos automóviles de Chrysler cumplían con su parte, la agonía había valido la pena. La casi muerta Corporación Chrysler se convertiría en la saludable Nueva Corporación Chrysler.

Pero si Iacocca no daba en el blanco, ni siquiera el préstamo de 1,500 millones de dólares serviría para solucionar las dificultades de la corporación. Lo que la compañía necesitaba, por lo pronto, era una disminución en las tasas de interés de los préstamos a los compradores de automóviles.

Las ventas eran indispensables para proporcionar el flujo de efectivo a la compañía. Cada semana había que pagar una colosal nómina. Los gastos operativos y la continua planeación de nuevos productos consumían millones de dólares cada mes, lo cual aumentaba el problema.

Iacocca explicó a la prensa que de no haberse aprobado el préstamo, el efectivo de Chrysler se habría agotado antes de terminar mayo y la compañía habría tenido que suspender sus operaciones. Cientos de miles de personas habrían quedado sin trabajo y la economía norteamericana habría alcanzado la mayor inflación desde 1930. Así lo comprendió el secretario del tesoro, tan pronto como terminó la extenuante batalla:

— Si hubiéramos dejado que Chrysler quebrara, eso habría costado a los contribuyentes 13 mil millones de dólares en dos años de beneficencia, sin contar las pérdidas por ingresos y el desempleo —subrayó G. William Miller.

Una simple operación aritmética revelaba que ese costo sería el doble del préstamo a Chrysler.

En esa forma, la ayuda gubernamental hizo posible que Iacocca ofreciera esperanzas concretas a los accionistas de Chrysler en la reunión anual del 30 de mayo de 1980, a pesar de que las pérdidas del año anterior habían ascendido a más de mil millones de dólares.

Douglas Fraser, jefe de la Unión de Trabajadores Automotrices, indicó:

— Si comparamos a la Chrysler actual con la de hace un año, nos daremos cuenta de que hay una gran diferencia.

El cambio más sorprendente, según se observó en la reunión de Rockford, Illinois, ocurrió en la formación del nuevo consejo de administración de Chrysler. Nunca antes una corporación había tenido directivos que hubieran estado en compañías de la competencia.

Además de Lee Iacocca, como presidente del consejo, los nuevos directores incluían al presidente, Paul Bergmoser; al vicepresidente ejecutivo de finanzas, Gerald Greenwald; al de ventas y mercadotecnia, Gar Laux, y al de ingeniería, Hal Sperlick, quienes habían sido electos para sus respectivos cargos ese mismo día. Todos habían sido ejecutivos de la Ford Motor Company.

Este nuevo consejo de administración de Chrysler también reflejaba un hecho histórico: Douglas Fraser había sido electo y nombrado por Lee Iacocca para formar parte del consejo. Nunca antes en los anales de los negocios en los Estados Unidos, un líder sindical había llegado hasta los máximos niveles directivos de ninguna corporación importante.

Iacocca aseguró a los accionistas que el resurgimiento de Chrysler estaba en marcha. Un examen del pasado inmediato de la compañía mostraba que, como resultado de los errores y de una dirección equivocada, ésta había caído en la anemia financiera, pero que el préstamo le proporcionaría una inyección fortificante.

El año 1979 no tenía por qué olvidarse, según Iacocca. Las dificultades de Chrysler durante ese año fueron el resultado de una combinación de situaciones que iban más allá del control de cualquier persona. Los precios cada vez más altos de la gasolina, la escasez de

combustible, la inflación permanente, las altas tasas de interés y el temor de una recesión, habían influido en forma muy desfavorable para la venta de automóviles.

Mientras tanto, continuaban los gastos de operación, a pesar del catastrófico descenso en las ventas. La compañía se vio obligada a gastar aproximadamente 160 millones de dólares al mes, aun cuando se habían reestructurado las operaciones para reducir los costos.

Los problemas de Chrysler en 1979 la hicieron descender del décimo al decimoséptimo lugar entre las compañías fabricantes más importantes de los Estados Unidos. A pesar de todo, e incluso en sus peores tiempos, se las había arreglado para cumplir con sus pagos mensuales en efectivo. Y aunque las pérdidas durante 1979 llegaron a la abrumadora cantidad de mil millones de dólares, la corporación tenía motivos para esperar tiempos mejores. Durante ese año de agonía, sus ventas en todo el mundo sumaron 12 mil millones de dólares.

Iacocca aseguró a los accionistas que las plantas estaban en proceso de reducir aún más los costos y aumentar la eficiencia operativa. Se habían cerrado ya tres plantas, y la cuarta, en la que se armaban los automóviles grandes de Chrysler, lo haría en una semana. Tres plantas más estaban programadas para cerrar en el otoño. Se aseguró a los accionistas que esto no disminuiría la capacidad de fabricación de la compañía porque diecisiete fábricas seguirían funcionando en Michigan, once de ellas en el área metropolitana de Detroit.

Chrysler también poseía veintitrés plantas situadas en otros doce estados. Y aún tenía intereses importantes con firmas extranjeras, como Peugeot Citroën de Francia, la más importante compañía europea de automóviles, y Mitsubishi Motors de Japón, cuyos automóviles debía promover tanto en Estados Unidos como en Canadá. Entre estas unidades figuraban los camiones *pickup* Dodge y Plymouth, los de pasajeros Plymouth Champ, Arrow y Sapporo, el Dodge Colt y el Challenger. En 1979, las ventas de Chrysler en el mundo incluyeron más de 270,000 unidades de estos tipos.

Cuando Iacocca regresó de la reunión de accionistas, dio los últimos toques a los nuevos automóviles que, según esperaba, volverían productiva de nuevo a Chrysler. Se trataba de los automóviles "K", espaciosos y con tracción delantera, cuya ingeniería había estado a cargo de Hal Sperlick. Los proyectos requerían tres estilos de carrocería, sedanes de dos y cuatro puertas, y una camioneta, tanto para Plymouth como para Dodge.

La designación "K" fue una clave que originalmente no formaba parte de la identidad del automóvil. Pero se le presentó con tanto énfasis al comité de préstamos como la salvación de Chrysler y los medios especularon tanto acerca de ella que se adoptó definitivamente.

La versión Plymouth se llamó Reliant "K" y la Dodge, Aries "K".

A Lee no le preocupaba mucho la aceptación de los automóviles "K", sino la situación económica. Siendo un experto en mercadotecnia, aseguraba que el público norteamericano estaba listo para recibir compactos con tracción delantera como los "K".

Si sus estimaciones eran correctas y la economía se mantenía firme, había esperanzas. La aceptación de los automóviles "K", las ventas de los subcompactos Omni y Horizon, otros automóviles y camiones construidos por Chrysler, así como las importaciones de Mitsubishi, pondrían a Chrysler en movimiento.

Iacocca también tenía otro automóvil en proceso para ser introducido en 1980. Dos miembros conservadores de su personal pensaban que este automóvil no debía producirse, pues pertenecía al tipo de auto inalcanzable y lujoso que competía con el Cadillac Eldorado y el Continental Mark. Para Iacocca era muy importante que el público supiera que la Nueva Corporación Chrysler ya contaba con una línea completa de automóviles.

Originalmente, este nuevo, lujoso y personal automóvil fue denominado LaScala. El modelo plateado, que se mostró en privado al personal de la agencia publicitaria, tenía un estilo con cierto aire de Rolls Royce. Parecía tener lo necesario para competir con el Cadillac y el Lincoln.

Cuando el auto estaba listo para su producción, se descartó el nombre de LaScala. Uno de los más finos automóviles de lujo de la antigua Corporación Chrysler se llamaba Imperial, así que se aprovechó esa ventaja para utilizar un nombre conocido y respetado.

El Imperial de Iacocca iba a construirse en forma distinta a cualquier otro automóvil norteamericano de lujo, e incluso su promoción sería diferente. Se trataría de un automóvil completo, equipado con todos los accesorios que deseaban los compradores y por los cuales pagarían dinero extra. Tendría un motor V–8 de 318 pulgadas cúbicas, ahorrador de gasolina, así como la instrumentación más avanzada y la mejor tecnología de la industria, y su precio, aproximado a los 20,000 dólares, sería competitivo con los del Cadillac Eldorado y el Continental Mark.

El gobierno no veía con buenos ojos los automóviles de lujo, que tenían elevados precios y un considerable gasto de gasolina. Estaba bien que los europeos fabricaran Mercedes, Rolls Royce y BMW, pero las compañías norteamericanas, especialmente la Chrysler, que padecía problemas financieros, debían renunciar a ellos. Sin embargo, un gran porcentaje de compradores busca el prestigio de los automóviles de lujo, por eso existe y seguirá existiendo un mercado cautivo. Y mientras más lujoso y costoso sea un auto, mayor será su ganancia;

mayor, por supuesto, a la de los modelos pequeños. El Imperial, cuya producción se limitó a 25,000 unidades, proporcionaría utilidades equivalentes a las de cinco o más Omni, Horizon o "K".

Todos esos planes, empero, se basaban en gran parte en especulaciones, pues Iacocca y su personal aún esperaban los 500 millones de dólares en efectivo por parte de 400 bancos. Estos debían firmar las concesiones incluidas en la garantía del préstamo, y algunos se mostraban renuentes, mientras que otros se tomaban su tiempo.

A pesar de la ansiedad de la espera, no había nada que hacer, salvo continuar con los negocios, como de costumbre. Los automóviles tenían que venderse.

Los precios de la gasolina seguían aumentando. Los norteamericanos de medianos y bajos ingresos se guiaban por el criterio de equis millas por galón a la hora de comprar un automóvil. Y Chrysler tenía unidades con buen rendimiento de gasolina.

El Horizon de Plymouth y el Omni de Dodge ofrecían más de diez kilómetros por litro, lo cual superaba el rendimiento de cualquier otro automóvil construido en los Estados Unidos. Con respecto a los importados, los Mitsubishi, como el Dodge Colt y el Plymouth Arrow, eran mejores que los demás autos extranjeros en cuanto a rendimiento de gasolina.

Aprovechando esto, Kenyon & Eckhardt desarrolló una campaña que destacaba las ventajas de mayor rendimiento de gasolina en los vehículos Chrysler. Se utilizó un motivo rojo, blanco y azul en los anuncios para los diarios y la televisión. Los ahorradores Dodge y Plymouth fueron lanzados como "la forma norteamericana de combatir la bomba de gasolina".

En los últimos días de mayo, Iacocca se enfrentó a una preocupación de carácter más personal. Su esposa ingresó al Hospital General de Massachusetts para hacerse un tratamiento nuevo contra la arteriosclerosis. Lee se quedó con Mary en el hospital. Aparte de otros enfermedades, ella había sufrido ese padecimiento durante más de tres años. La aorta, la principal arteria que lleva la sangre del corazón, se le había obstruido, reduciendo el flujo de sangre a las piernas y ocasionando dolores constantes.

Hasta hace poco tiempo, el único recurso había sido la cirugía de derivación, un procedimiento peligroso y difícil. Pero este no era recomendable para la señora Iacocca, debido a que padecía de diabetes y ataques cardiacos. Por eso, ella y Lee se dirigieron a Boston para probar una técnica sin cirugía llamada angioplastia.

El tratamiento, que consistía en empujar un catéter a través de la arteria para quitar la obstrucción, fue un éxito. Después de permanecer una semana en el hospital, Mary pudo regresar a casa y Lee se

sintió reconfortado.

La principal preocupación de Iacocca cuando volvió a sus negocios fue la calidad de los automóviles "K", punto clave en el renacimiento de Chrysler. El nuevo motor de 2.2 litros y cuatro cilindros tenía que ser el mejor y proporcionar un rendimiento de gasolina superior al de los automóviles X de cuatro cilindros de la GM. Iacocca y la Chrysler no tenían mucho que temer de la Ford, cuyos planes estaban muy atrasados en lo referente a la tracción delantera.

Con el fin de asegurar la mejor calidad de construcción en este nuevo motor, Iacocca ordenó que se modernizara la planta de motores de Trenton, Michigan. Su nueva línea de ensamble incluyó posteriormente treinta y cuatro estaciones de inspección automática, así como pruebas controladas por computadora, mediante las cuales se examinaban automáticamente más de treinta funciones.

Iacocca no dejó nada al azar. Estaba decidido a recobrar la idea que tenía el público en la época de Walter P. Chrysler, acerca de que su ingeniería era mejor que la de sus competidores. Para esto era importante contar con automóviles de calidad, ensamblados con precisión, y que además tuvieran un diseño atractivo. Durante años, el diseño había sido una falla de Chrysler.

Se esperaba que el cambio en las relaciones laborales de la compañía, exclusivo de Chrysler y que formaba parte de sus concesiones a la Unión de Trabajadores Automotrices, mejoraría en forma considerable la calidad de la producción. A mediados del verano, casi todos los empleados de la Chrysler estadunidense serían en cierto modo propietarios de la compañía, al distribuirse entre ellos más de un millón y medio de dólares en acciones comunes durante un periodo de cuatro años.

Los empleados que habían aceptado un recorte en su sueldo y sus prestaciones, y que eran virtualmente todos los de la compañía, tenían derecho a obtener esas acciones. Evidentemente los trabajadores pusieron más dedicación e interés para producir mejores automóviles.

Sin importar los motivos que produjeron este cambio, la gente de Chrysler decidió hacer su máximo esfuerzo para desechar la creencia de que un automóvil construido con mano de obra norteamericana era de inferior calidad. Así que mostraron orgullo y confianza en lo que producían.

Estos trabajadores estaban tan involucrados en su trabajo que instituyeron el concepto de equipo para mejorar la dedicación y la motivación. Se formaron grupos de doce personas o más, llamados "círculos de calidad", en los que se buscaba la forma de lograr mayor eficiencia en labores específicas.

Con esta mayor preocupación por los detalles, los automóviles Chrysler salían de la planta de ensamblado listos para la carretera. Particularmente en el caso de los automóviles de diseño reciente, como el Imperial y el "K", que aún no habían recorrido miles de kilómetros, se necesitaban más revisiones. Estas inspecciones, denominadas "pruebas de evaluación y confianza en el automóvil", eran los últimos exámenes de calidad que se llevaban a cabo antes de sacar a la venta una línea.

Con el fin de obtener una calidad superior en el nuevo Imperial, se construyó un centro adyacente a la planta de Windsor, en Ontario, donde se había ensamblado el automóvil. Ahí, después de ser ensamblado y sujeto a numerosas inspecciones, cada Imperial se sometía a nuevos exámenes con el motor caliente; la aparición de goteras en la carrocería se ponía a prueba rociando agua a alta presión; después se revisaba la alineación delantera y se hacía una ruda prueba de diez kilómetros por un camino particularmente difícil. A cada paso de la inspección se ponía una marca si todo estaba en orden. En caso contrario, no se aprobaba el envío.

La evaluación y las pruebas en la producción masiva de automóviles, como los "K", tenía que efectuarse de otro modo. Se realizaban manejos de prueba de 8,000 kilómetros en cada línea de automóviles Plymouth y Dodge sobre los terrenos de prueba de la Chrysler, cerca de Chelsea, al oeste de Detroit.

Esta prueba de 8,000 kilómetros equivalía a 20,000 kilómetros de manejo real, porque el camino de pruebas estaba lleno de irregularidades, como baches, agujeros, piedras sueltas y grava, lo mismo que colinas de distintos grados y curvas, aparte de una carretera de concreto para alta velocidad.

Al término de la prueba, se examinaban meticulosamente los automóviles.

Los primeros en conocer los automóviles "K" fueron los redactores de las revistas de automóviles como *Motor Trend*, *Road & Track* y *Car and Driver*. Iacocca invitó a unos cien periodistas a una reunión de manejo y paseo en el campo de pruebas.

En el almuerzo ofrecido a los redactores, Iacocca manifestó tener grandes expectativas con respecto a la aceptación del público por esta clase de automóviles.

– Me atrevo a predecir que una persona que invierta en un automóvil "K", probablemente lo manejará durante un año y después lo venderá más caro.

También indicó que la Chrysler podría vender por lo menos un millón de automóviles en 1981, de los cuales 70,000 serían unidades con tracción delantera de las líneas "K", Omni y Horizon. Aseguró

que eso ocurriría si la economía del país mostraba un giro ascendente. Y añadió:

– Si esto no sucede, nos iremos a la bancarrota. Quedaremos fuera. Probablemente Ford llegue a la misma situación en la que nos encontramos: luchando, pidiendo prestado, vendiendo activos; y GM también se verá perjudicada. No hay duda de eso.

Iacocca pudo haber dicho mucho más, pero lo dejó para otra ocasión. Había vislumbrado esa tendencia en la economía quince años antes, cuando estaba en Ford, y con el apoyo de Hal Sperlick trató de solucionarla.

En junio, Iacocca decidió separar la División de Defensa de Chrysler de la corporación principal, con la idea de reforzar el efectivo y concentrarse en el negocio automotriz. La Defensa era la división más productiva de la compañía, y al convertirse en una corporación separada tendría oportunidad de salvarse en caso de que Chrysler se viera orillada a quebrar. No es que Iacocca pensara en un fracaso inminente; simplemente, deseaba ser más precavido.

En un discurso que ofreció en San Diego, Iacocca habló de las importaciones. En el estado de California, el 50 por ciento de las ventas de automóviles correspondía a importaciones, mientras que en el total del país, éstas representaban el 27 por ciento. También señaló que los fabricantes norteamericanos habían cedido el mercado a los extranjeros.

A continuación, señaló que era prioritario prever las necesidades del mercado automotriz y satisfacerlas, porque la actitud de los consumidores había cambiado. Antes, la primera consideración para decidir la compra de un automóvil nuevo era la experiencia previa del comprador, la cual llegó al lugar número 16 en importancia; el diseño exterior pasó del segundo al noveno lugar; el valor en dinero, que estaba considerado en octavo lugar, pasó a ser el número uno; y la calidad de la mano de obra, del decimosexto al segundo lugar. Los automóviles "K", que se introducirían en el otoño, pondrían a Chrysler "en una situación ideal".

Y añadió:

– Este tipo de autos representa nuestro primer paso importante para enfrentarnos al reto de los japoneses. Cuando se añadan a los modelos que ya producimos, el Reliant y el Aries darán a Chrysler la capacidad para fabricar casi un millón de automóviles pequeños con tracción delantera, lo cual comenzaremos en el otoño. Esto nos colocará en una situación de igualdad ante las importaciones.

Para Iacocca, el primero de dos problemas importantes a los que habría que enfrentarse durante los próximos dos años consistía en saber cómo enfrentar el auge de las importaciones japonesas; el se-

gundo, cómo evitar el descenso en las ventas de automóviles nuevos. Se le ocurría, para solucionar este problema, algo que había sugerido anteriormente al gobierno y en lo que insistía cada vez que tenía oportunidad.

El problema —decía— podía resolverse con un crédito —impuesto por 1,500 dólares, para la compra de automóviles nuevos a cambio de un auto anterior a 1976. Estas unidades ahorrarían hasta 17 millones de litros de gasolina al año si reemplazaran a los modelos 1976, que consumían demasiado combustible. Con el crédito-impuesto, valdría la pena que los norteamericanos cambiaran sus coches viejos, lo cual incrementaría la venta de automóviles nuevos fabricados en los Estados Unidos. Esto permitiría que la industria automotriz recontratara a casi 200,000 trabajadores que habían quedado sin empleo.

Mientras pasaba junio, Iacocca advirtió que aumentaba la agonía por la espera del préstamo. Para colmo, a mediados del mes la Michigan National Corporation confiscó 900,000 dólares de los fondos de Chrysler depositados en sus bancos, como pago parcial por préstamos no pagados. Al día siguiente, el banco modificó su posición y liberó los fondos. Este dinero estaba destinado a gastos operativos, en los cuales se incluían cuentas de proveedores y deudas diferidas una semana antes, cuando por excepción Chrysler dejó de pagar puntualmente a sus proveedores.

Una de las preocupaciones por la actitud de la Michigan National Corporation se derivaba del efecto que produciría en otros bancos que aún no se comprometían a aceptar las garantías del préstamo. Los bancos habían acordado entre ellos que si alguno rectificaba su posición los demás también lo harían. Evidentemente, la maniobra de la Michigan National Corporation pudo haber sido fatal para Chrysler.

El mes de junio parecía estar plagado de infortunios. Faltaban ocho millones de dólares que la Volkswagen había pagado a la Chrysler por sus acciones en la subsidiaria de Brasil. Al elegir el banco que realizaría la transferencia de fondos, la Volkswagen se inclinó desafortunadamente por el Deutsche Genossenschaftsbank, que poseía documentos vencidos de Chrysler por la misma suma de ocho millones de dólares. El banco alemán recogió el dinero, simplemente, en lugar de hacer la transferencia a la Chrysler en Nueva York.

Había pasado más de medio mes y aún faltaba que algunos bancos aceptaran las concesiones. Entre los 400 que debían estar de acuerdo, había dos importantes bancos europeos y otras pequeñas instituciones norteamericanas, lo cual era suficiente para poner a la Chrysler en quiebra. Y para precipitar el desastre, el Consejo de Garantías de Préstamos decidió posponer la reunión programada para el 18 de

junio, destinada a aprobar el primer pago de 500 millones de dólares.

Sin importar lo que sentía por dentro, Lee Iacocca aparentaba un gran optimismo. Seguro de vencer, ordenó que la producción de los automóviles "K" se iniciara dos semanas antes de lo programado. Esta nueva disposición permitiría construir 180,000 unidades hasta fines de 1980, es decir, 30,000 más de las programadas originalmente. Ello también significaba que los primeros "K" saldrían de la línea de ensamble de Detroit el 29 de julio, en lugar del 12 de agosto.

Como si no hubiera problemas, Iacocca invitó a 280 importantes compradores de flotillas a un avance de prototipos de automóviles "K" Plymouth y Dodge. Con su estilo persuasivo, logró que los compradores reaccionaran más favorablemente de lo que se creía, en lugar de portarse como los típicos clientes difíciles.

Nadie creería cómo reaccionaron, si no lo hubieran visto —reportó Fran Hazelroth, director de ventas de flotillas de Chrysler—. Tenía comiendo de su mano a toda esa gente a la que deseábamos venderle. Cuando terminó de hablar, le brindaron una ovación nunca vista.

Pero los compradores de flotillas hicieron más que eso. Compraron de inmediato automóviles "K": solicitaron casi 50,000 unidades y una sola empresa ordenó 5,000 camionetas "K" sin preguntar por el precio.

— ¡Imagínense!, todo aquello mientras la compañía continuaba luchando por conseguir ayuda —añadió Hazelroth.

Luego se comprobó que el optimismo de Iacocca era justificado. El 20 de junio, los últimos dos bancos renuentes aceptaron los términos del contrato de garantía del préstamo. Solamente faltaba la aprobación final, que dependía del banco alemán que había retenido los ocho millones de dólares.

El Consejo de Garantía de Préstamos pospuso la reunión aprobatoria hasta las once de la mañana del 24 de junio; entonces se votó rápidamente en favor de la expedición de 500 millones de dólares para la Chrysler. Lee Iacocca se encontraba en México, finiquitando los planes para la construcción de una planta de motores en el país, y fue la primera persona de la compañía que recibió la noticia, junto con Gerald Greenwald, vicepresidente ejecutivo de finanzas.

Al día siguiente, un jubiloso Iacocca se encontraba en Nueva York para recibir un cheque de 500 millones de dólares y presidir una conferencia de prensa en el hotel Waldorf-Astoria. Al contestar las preguntas de los reporteros, trató de proyectar una imagen optimista, haciendo a un lado cualquier aspecto negativo.

— Ya no voy a hablar sobre cómo van los asuntos con los bancos —dijo—. El episodio financiero se acabó.

Llamó héroes a los cientos de personas que, dentro y fuera de la Chrysler, habían trabajado con ahínco para hacer posible ese día; habían salvado cientos de miles de empleos en la industria estadunidense. Dijo a los reporteros que ya era tiempo de que la industria trabajara junto con la mano de obra y con el gobierno para resolver los problemas.

— Ya tenemos un grupo tripartita dirigiendo la Chrysler —señaló—. Un grupo que continuará la reindustrialización de los Estados Unidos.

Con una referencia a la posición de Douglas Fraser como miembro del consejo de administración de Chrysler y a la parte que jugaba el gobierno en la ayuda a la compañía, cerró la conferencia de prensa y se fue a filmar un comercial de televisión con Frank Sinatra.

Un mes antes, Sinatra estaba cenando con Bill Fine, un amigo suyo, cuando apareció Iacocca en una entrevista. Sinatra no lo conocía entonces, pero después de un momento le dijo a Fine:

— ¿Sabes? Me gustaría ayudar a ese tipo.

Fine se puso en marcha y llamó a Leo-Arthur Kelmenson, de Kenyon & Eckhardt. Este habló con Iacocca, quien posteriormente le indicó:

— Encárgate de todo.

Iacocca se reunió con Frank Sinatra, y los dos hijos de inmigrantes italianos se simpatizaron desde un principio. Iacocca no podía comprometerse a que Chrysler le pagara a Sinatra sus honorarios normales, pero eso no le importó al cantante más conocido de los Estados Unidos. Sinatra aceptó promover la Nueva Corporación Chrysler por un dólar al año, el mismo sueldo que Iacocca había aceptado. El presidente del consejo de Chrysler añadió un Imperial nuevo al dólar que cobró Sinatra.

Los comerciales de televisión que se grabaron ese 25 de junio en el Waldorf, y los que después se publicaron en periódicos y revistas en desplegados de doble plana, mostraban a un "presidente del consejo" (Sinatra) discutiendo con otro presidente del consejo (Iacocca) sobre el futuro de la Chrysler.

Más adelante, Sinatra grabaría una serie completa para promover el nuevo Chrysler Imperial con una canción cuyo tema era: "Llegó el momento del Imperial". Con la ayuda del cantante acudieron otras estrellas, como Gregory Peck, quienes reconociendo la difícil situación financiera de Chrysler grabaron otros comerciales por un sueldo mínimo.

Para Lee Iacocca, finalmente había algunos rayos de luz entre la oscuridad de su primer año y medio en Chrysler. La compañía recibía una inyección que la volvía a la vida; además llegaba aún más ayuda por parte de fuentes inesperadas. La producción de sus automó-

viles "K" se realizaba con eficiencia. Sin embargo, cuando el verano de 1980 entraba en su etapa más cálida, él se molestaba cada vez más por las constantes intromisiones de los medios informativos.

Ocurría que los comentaristas y reporteros se empeñaban en acentuar los aspectos negativos de la situación en que se hallaba Chrysler, cuando la situación económica preveía pérdidas por mil millones de dólares o más durante el año para General Motors y Ford. Bajo tales circunstancias, opinaban que la supervivencia de Chrysler era imposible.

Asimismo, fue severamente criticada la decisión de Iacocca de lanzar al mercado los automóviles "K" en una época de recesión. Se decía que los costos de producción se convertirían en una soga que pronto lo estrangularía, y describieron las instalaciones de la Chrysler como antiguas reliquias de una era ya desaparecida, a pesar de los millones gastados para modernizarla.

El *Wall Street Journal*, la biblia del mundo de los negocios, leído por muchos distribuidores, proveedores y clientes de Chrysler, se había portado especialmente riguroso en sus editoriales y reportajes. En julio, Iacocca envió una larga carta al editor para "poner las cosas en su lugar, por la falsa impresión que estaban dando acerca de la Chrysler".

Después de una introducción aclaratoria, la carta decía:

"Pero el *Wall Street Journal* no nos deja en paz. Seguimos recibiendo una lluvia de comentarios negativos del reporte al Congreso, en donde se señala que aun cuando contamos con el dinero que necesitábamos, aunque reestructuramos la compañía, aunque tenemos una nueva dirección, el producto adecuado y una gran calidad, ¡*podría* caernos un rayo!, ¡la economía *podría* empeorar!, ¡las ventas de automóviles *podrían* ser aún más miserables! Ha llegado el momento de aclarar algunos hechos."

La carta de Iacocca, publicada en la edición del 31 de julio del *Journal*, terminaba así:

"A pesar de la recesión, a pesar de la inflación, estamos de nuevo en marcha. Lo único que podría detenernos sería una constante recitación de los posibles obstáculos que hay después. Bueno, la vida está llena de obstáculos. El *Journal* puede concentrarse sólo en eso, si así lo desea. Pero la vida también está llena de oportunidades, y estamos aprovechando al máximo las nuestras."

"Permítame hacer una última sugerencia. Que sus reporteros empiecen a trabajar en una historia para el próximo verano: la historia del regreso de la Corporación Chrysler. Allí estaremos, preparándo-

nos para introducir una línea de productos para 1982 a la que ustedes no darán crédito."

13

AHI VIENEN LOS "K"

Lee Iacocca utilizó la letra K para representar a los automóviles que salvarían a Chrysler. General Motors había introducido sus automóviles "X", empezando con el Chevrolet Citation, un año antes, y destacando su tracción delantera. Sin embargo, con el Omni y el Horizon de Hal Sperlick, los "X" pasaron al segundo lugar dentro del grupo de tracción delantera.

El Omni y el Horizon eran compactos, y GM no tenía productos de tracción delantera de esa clase. Los autos "K" pondrían a Chrysler en pie de igualdad con los "X" de GM en la categoría de tamaño mediano y tracción delantera. Además, los "K" tenían una ventaja no sólo sobre los "X", sino sobre casi todos los autos importados con tracción delantera.

El Reliant "K", de Plymouth, y el Aries "K", de Dodge, eran más espaciosos que los autos "X" de GM y tenían capacidad para seis pasajeros en lugar de cinco. Los sedanes "K", de dos y cuatro puertas, ofrecían espacio para equipaje, cosa que no ocurría con el "X", tipo *hatchback*. Y los automóviles "K", a diferencia de los "X" de GM, presentaban un modelo de camioneta que tenía aún más espacio.

Debido a que el "valor" no era el principal criterio del público para comprar un automóvil nuevo, Iacocca estaba seguro de que no debía temer al "X" de GM, si el público sólo se limitaba a "comparar", como él lo había sugerido a través de la publicidad.

Como aún pasarían varios meses antes de que los "K" salieran al mercado, Iacocca anunció una demostración pública de las primeras unidades "K" que habían salido de la línea de ensamble. Al miércoles 6 de agosto de 1980 se le denominó el Día K.

La planta de Chrysler en Jefferson Avenue, Detroit, estaba adornada para la ocasión, con una combinación de rojo, blanco y azul por todas partes. Sobre una de las entradas había un enorme letrero que decía: "Podemos hacerlo". Otro decía: "¡Delo por hecho!" Las entradas y las calles estaban llenas de curiosos, público en general y trabajadores de Chrysler. En el interior, a un lado del final de la línea de ensamble, Lee Iacocca se encontraba con otros ejecutivos

de Chrysler y varios políticos.

El gobernador de Michigan, Milliken, y el alcalde de Detroit, Young, estaban allí como hacía dos años, cuando John Riccardo llevó a cabo la presentación de los entonces nuevos modelos Chrysler. Donald Riegle y Carl Levin, senadores por Michigan, habían llegado de Washington. También estaba presente Douglas Fraser, en representación de los hombres y mujeres que construían los automóviles "K".

Iacocca se había reservado el honor de manejar el primer automóvil salido de la línea, aunque él mismo cargaría con la vergüenza en caso de que hubiera alguna falla en la batería o en alguna otra parte. Al llegar al final de la línea de ensamble un Plymouth Reliant "K" color crema, de dos puertas, Iacocca se acercó al auto con una amplia sonrisa y abrió la portezuela para subir.

—Aquí estamos dos años y un par de miles de millones de dólares más tarde y antes de lo programado —dijo.

Después de esa frase, subió el coche, tomó asiento frente al volante y accionó el encendido. El motor del Reliant se escuchó como un rugido y la multitud, dirigida por el gobernador y el alcalde, prorrumpió en aclamaciones.

Iacocca condujo con lentitud, haciendo la "V" de la victoria, mientras las cámaras de televisión captaban el acontecimiento. Ese Plymouth Reliant "K" era el primero de la serie que transitaría por la avenida Jefferson, de Detroit. El gobernador Milliken, el alcalde Young, los senadores Riegle y Levin, y Douglas Fraser siguieron a Lee en autos Aries y Reliants.

Cuando regresaron a la planta y se bajaron de los automóviles, había mucho barullo. El senador Riegle le dijo a Iacocca que iba a llegar a Washington en un automóvil "K", para llevar de paseo al senador Proxmire, de Wisconsin, quien se había opuesto más que nadie a las garantías del préstamo. Y con el fin de no quedarse atrás, el senador Carl Levin aseguró que cambiaría la forma de escribir su nombre, empezando con una K en lugar de una C.

Octubre era el mes tradicional para presentar un automóvil nuevo al público, y Iacocca decidió introducir, a nivel nacional, sus modelos 1981, aunque ya se conocían, de costa a costa: los autos "K". No sólo se había escuchado repetidamente esa denominación en noticieros en cadena durante aquellas audiencias del Congreso que estaban relacionadas con las garantías del préstamo, sino que también se había realizado una campaña publicitaria desde julio. Esta se inició durante la Convención Nacional Republicana, que se llevó a cabo en Detroit. Varios aeroplanos que sobrevolaban el centro de la ciudad llevaban estandartes con leyendas que rezaban: "¡Los automóviles "K" están llegando!" En esa área, entre cientos de delegados, se encontraba Ronald Reagan. Las leyendas se dieron a conocer en periódicos, radio y televisión, mientras se preparaba la campaña para la introducción en otoño. Esta tenía dos propósitos: hacer que los compradores de automóviles norteamericanos tomaran conciencia de los beneficios de la tracción delantera y, al mismo tiempo, asestar un tremendo golpe a los coches importados.

El nuevo lema: "Los Estados Unidos ya no se dejarán empujar", revelaba dos cosas a los norteamericanos: una, que los automóviles "K" con tracción delantera jalaban, no empujaban, como los de tracción trasera; dos, que Chrysler era un fabricante norteamericano que no tenía intenciones de dejar el campo de los autos pequeños a los fabricantes extranjeros.

A partir del 7 de septiembre, las campañas de "¡Los automóviles "K" están llegando!" se hicieron más específicas. Los anuncios de periódicos y los comerciales de radio y televisión mencionaban nombres: "¡El Aries está llegando! y "¡El Reliant está llegando!" Cuando fue posible, utilizaron los colores rojo, blanco y azul para los anuncios comerciales de televisión. Los mensajes tenían connotaciones patrióticas de apoyo a "la forma norteamericana de combatir la bomba de gasolina" y "los Estados Unidos ya no se dejarán empujar".

Los comerciales de televisión donde aparecía Iacocca seguían el mismo esquema. A mediados de septiembre, durante el patrocinio de Chrysler a la película *Shogun*, Lee apareció en escena al son de "Yankee Doodle" y dijo a su enorme auditorio que a principios de octubre la compañía ofrecería al comprador de automóviles "un Yankee Doodle en rojo, azul y blanco, con sistema de *power drive* directo", lo cual hacía alusión a la tecnología de tracción delantera diseñada por Chrysler.

Las encuestas indicaban que el 30 por ciento de los norteamericanos ya sabían que la "K" se refería a un automóvil nuevo de Chrysler. Con toda la promoción que se había realizado, se esperaban cientos de miles de compradores potenciales en las salas de exhibición de Chrysler-Plymouth y Dodge.

Para darle mayor realce a la campaña, Iacocca decidió presentar un avance en la capital, a mediados de septiembre. Más de 50 importantes redactores especializados en automóviles se presentaron en el hotel Shoreham, de Washington, para inspeccionar y conducir el auto que constituía la gran esperanza de Iacocca.

La revista *Motor Trend* nombró al Chrysler "K" como el "Automóvil del año" 1981, pero pocos redactores emitieron juicios concretos. Un artículo típico fue el escrito por Charles Williams en el *Washington Post:* "La medicina de Iacocca para lo que nos aflige".

Williams, que había manejado un Dodge Aries K, edición especial, redactó su artículo en un estilo ampuloso. Sólo en los dos últimos párrafos de su extenso artículo se dedicó a evaluar el nuevo Dodge, y opinó: "Si el "K" tiene éxito, será porque Chrysler ha comprendido realmente al nuevo comprador norteamericano de automóviles, que ya está harto de los otros coches y parece dispuesto a pagar por un auto que tenga una cajuela tan grande como el Rits y un cofre tan largo como el de un Steinway."

"Lo que el comprador obtiene a cambio son 10 kilómetros por litro en la ciudad y 17 en la carretera, dependiendo de la forma en que maneje, así como un automóvil que posee todas las características a que está acostumbrado, salvo el tamaño: asientos afelpados, tablero de imitación madera, respuesta rápida al pisar el acelerador, sin parecerse por ello al Mercedes Benz, como afirmaba la publicidad del Ford Granada, sino con el aspecto de un verdadero automóvil norteamericano."

Por supuesto, Iacocca quería que el Yankee Doodle fuera considerado como un automóvil típicamente norteamericano. Si este coche pudiera hacer por Chrysler lo que Mustang hizo por Ford, y con la misma rapidez, se acabarían todas las preocupaciones.

Al acercarse la fecha en que se introducirían los automóviles "K", Iacocca vio aumentadas sus esperanzas. Parecía inminente un giro ascendente en la economía, y había indicios de un resurgimiento en la industria automotriz. La inflación parecía haber descendido. Las tasas de interés, que habían llegado al espantoso 19.8 por ciento en abril, se nivelaban al 12 y al 13 por ciento. Y también el costo del combustible se estabilizaba. En algunos estados, el precio de la gasolina disminuyó cuatro o cinco centavos por galón.

Los resultados de una encuesta realizada por una firma independiente que llevó a cabo investigaciones entre compradores, fueron alentadores y especialmente gratificantes para Iacocca, quien daba prioridad a la calidad del producto. Según dicha encuesta, en 1980 Chrysler había ocupado el primer lugar en ocho de once categorías relacionadas con producción de calidad.

Los compradores que tomaron parte en la encuesta indicaron que los automóviles Chrysler eran mejores que los producidos por General Motors o Ford en áreas tan importantes como la calidad de mano de obra, condiciones de entrega, pintura, páneles, cromado, molduras y valor. En una encuesta similar llevada a cabo en 1979, General Motors había superado a Chrysler en las once categorías.

Iacocca estaba seguro de que sus "K" 1981 y todos los demás automóviles y camiones harían un buen papel entre la competencia.

Después de todo, se habían invertido en 1980 más de mil millones de dólares para mejorar las plantas e instalar el equipo electrónico más avanzado. Todo esto, aunado a la dedicación de sus trabajadores, aseguraría un producto de mejor calidad que en 1980.

Los esfuerzos exhaustivos y costosos que disponía Iacocca para mejorar la calidad del producto de 1981 dejaron de ser un secreto dentro de la compañía. Tanto los periódicos como las revistas lo divulgaban ampliamente.

Al dar a conocer la inminente introducción de los automóviles "K" de Chrysler, *Motor Trend* informó en septiembre de 1980: "Seguramente éstos son indicios de calidad, señales de una época que ha llegado. Pero más que eso, revelan que, quizá por primera vez, un fabricante norteamericano de automóviles ha tomado en cuenta la opinión de los compradores. Con el Aries y el Reliant, la Nueva Chrysler podrá brindarnos un automóvil mucho mejor y más resistente al maltrato".

El artículo del *Motor Trend* señaló respecto a los "K": "Estos son los automóviles que hacían falta". Después hizo una profunda evaluación de la prueba de manejo realizada con el Plymouth Reliant y, para finalizar, el redactor Ro McGonegal afirmó:

"Lo único que evitaría que estos autos se convirtieran en los salvadores sería un empeoramiento crónico de la situación económica. La Nueva Chrysler aún está bajo la avalancha y, al igual que los otros fabricantes de automóviles, necesita los próximos cuatro años para salir a flote. Pero unidades construidas y presentadas con la calidad del Aries y el Reliant asegurarán una amplia y poderosa base para empezar a ascender".

Esta era, precisamente, la clase de reportajes que necesitaba Iacocca. El 2 de octubre de 1981, la Nueva Corporación Chrysler introdujo su más reciente producción, en la que se incluían los multicitados "K". Ese mismo día, varias celebridades se unieron a Frank Sinatra para hacer la publicidad de los nuevos automóviles construidos por Chrysler. Gregory Peck, Steve McQueen, Angie Dickinson, Sammy Davis Jr., Muhammad Ali y otros personajes impulsaron los automóviles "K", diciendo a los televidentes: "Los Estados Unidos ya no se dejarán empujar".

Durante las dos primeras semanas de octubre, las salas de exhibición de Chrysler-Plymouth y Dodge a lo largo y ancho de los Estados Unidos y Canadá estaban atiborradas. La venta de los autos "K" rompió récords de Chrysler durante los primeros diez días, pero después decayó en forma alarmante. El instinto de Iacocca le advirtió que había cometido uno de sus escasos errores en su larga carrera. Había permitido que los "K" se entregaran a los dis-

tribuidores con demasiado equipo adicional, lo que elevó precio hasta hacerlo inalcanzable para muchos clientes.

El precio base del automóvil "K" con equipo estándar se ubicaba en el nivel de los cinco mil dólares, lo cual no sólo le daba amplias posibilidades en el mercado, sino que también le permitía al comprador añadirle equipo especial, de acuerdo con sus propias posibilidades económicas. En las salas de exhibición había demasiados Reliant "K" y Aries "K" con un precio de ocho mil dólares o más.

Para el cliente promedio se dificultó la compra de estos automóviles a tales precios, debido a un nuevo revés en la economía. A fines del otoño de 1980, resurgió la inflación en espiral y aumentaron las tasas de interés. Una economía titubeante volvía a presentarse como un obstáculo para la recuperación de Chrysler.

Era muy poco lo que Iacocca podía hacer en relación con los automóviles de precios elevados que ya se encontraban en la sala de exhibición. Sin embargo, llamó por grupos a los distribuidores para una serie de reuniones personales, con el fin de hacerles ver la necesidad de otorgar concesiones en el precio. Les recordó que era mejor vender un automóvil, aunque se ganara menos, que no vender nada. Iacocca ya había ordenado que se enviara un gran porcentaje de unidades para venderse a menor precio.

Los distribuidores reaccionaron con una actitud de confianza. Muchos de ellos habían trabajado en las distribuidoras Ford cuando él estuvo en esa compañía. Y durante el primer año que Iacocca dirigió a Chrysler, más de cien distribuidores de General Motors y Ford se cambiaron a las distribuidoras Chrysler-Plymouth o Dodge. El respeto que le tenían a Iacocca se vio justificado cuando se llevó a cabo una de las campañas publicitarias más espectaculares de la historia. "El automóvil 'K' llega al K-Mart" fue la promoción diseñada en colaboración con una de las tiendas más grandes de los Estados Unidos y Canadá, con 1,700 establecimientos en ambos países. Los millones de personas que visitaban las tiendas K-Mart conocían el Plymouth Reliant "K", y el Dodge Aries "K", y se veían estimuladas a visitar las salas locales de exposición.

A pesar de estos éxitos, Chrysler continuaba en serios problemas. No era un consuelo saber que GM no estaba mejor y que Ford se encontraba en peor situación. La venta récord de 10,000 automóviles "K" durante los diez días posteriores a la introducción, no logró sostenerse y decayó a mediados de octubre. A mediados de noviembre las ventas se recuperaron un poco y posteriormente volvieron a desplomarse.

La venta de otros productos resultaba aún más desalentadora. El Omni y el Horizon, los siguientes mejor vendidos, subieron y

bajaron sus ventas casi en la misma proporción que los "K". Otros automóviles construidos por Chrysler corrieron con peor suerte.

Durante los últimos meses de 1980 hubo consternación entre los ejecutivos de Chrysler. El estrepitoso declive económico estaba a punto de acabar con el mercado de los automóviles nuevos, lo cual obligaba a Chrysler a ir hacia la quiebra que había podido eludirse un año antes.

En el tercer trimestre, la Corporación Chrysler había registrado pérdidas por 490 millones de dólares. Ford tuvo un déficit de 595 millones de dólares, y GM uno de 567 millones de dólares, la peor pérdida de tipo trimestral en toda su historia.

—Esa clase de pérdidas no puede ser solamente el resultado de una mala planeación, de una dirección equivocada o de simple estupidez —dijo Iacocca en un almuerzo de la Oficina de Publicidad, el 13 de noviembre.

—Algo anda mal; algo que estaba mal el año pasado sigue estando mal. . .

Uno de los principales culpables de la crisis eran las exorbitantes tasas de interés, que del 17 por ciento parecían llegar peligrosamente al 20 por ciento. Iacocca continuó:

—Los compradores de automóviles y de casas no quieren pagar el 20 por ciento de intereses, por lo que todos se retiran del mercado. . . Muchas personas terminarán pagando más por un auto que por una casa.

El destino, en la forma de altas tasas de interés, trabajaba en contra del sueño de Iacocca de rescatar a Chrysler. Pero él, siempre en busca de soluciones, se puso a pensar en la forma de combatir el obstáculo de los intereses. Convocó a una conferencia de prensa para el 14 de diciembre de 1980, con el fin de dar a conocer su idea.

—Cuando anunciamos los resultados de nuestro tercer trimestre, hace apenas un mes, aseguramos que si había alguna moderación en las tasas de interés durante las siguientes semanas, la Corporación Chrysler reportaría utilidades en el cuarto trimestre de 1980 —dijo a los reporteros reunidos.

Continuó señalando que en ese tiempo, cuando los intereses estaban al 13 por ciento, él esperaba que hubiera una baja al 12 por ciento, por lo menos.

—Pero en lugar de eso subió a 18.5 por ciento —dijo—. ¡En cuatro semanas! Parece muy claro, por lo menos para mí, que si se hubieran mantenido las anteriores tasas de interés de 13 por ciento, Chrysler habría operado con números negros durante el cuarto trimestre.

Lamentó el mal concebido esfuerzo federal para controlar la inflación por medio de políticas monetarias, y recordó a los medios que la última vez que las tasas de interés pasaron del 12 por ciento, ello había ocurrido en 1865, ¡115 años antes!

—No podemos modificar las tasas de interés —añadió—. Pero a partir de este día y hasta el 20 de enero, fecha en que habrá un nuevo cambio de gobierno, la Corporación Chrysler mostrará la diferencia entre lo que es actualmente el costo del crédito por un automóvil nuevo y lo que en realidad debe ser.

Era un plan innovador pero sencillo. Cualquier persona que comprara un automóvil Chrysler (con excepción del Imperial) a través de un préstamo comercial, recibiría un descuento en efectivo, basado en la diferencia que había entre aquella tasa de interés y la que se consideraba normal, de 12 por ciento. Por ejemplo, un automóvil comprado con una tasa de interés del 18 por ciento daría al comprador un descuento del seis por ciento, o 420 dólares en el caso de un coche de 7,000 dólares. La rebaja fluctuaría según el movimiento de la tasa de interés primaria.

—Eso nos coloca en posibilidades de ayudar a estabilizar el mercado monetario que está fuera de control —resumió Iacocca—. Pero Dios ayuda a quien se ayuda a sí mismo. Nos toca decidir si debemos hacer lo que el gobierno federal no puede hacer por sí solo. . .

Esta forma tan revolucionaria de rebaja resultó fundamental en ese periodo. Chrysler fue el único fabricante de automóviles que mostró un incremento en las ventas de diciembre de 1980, sobre las de diciembre de 1979. Aun cuando el aumento fue de sólo 2.6 por ciento, resultó muy benéfico. En cambio, GM bajó a 6.2 por ciento y el déficit de Ford llegó al 12.6 por ciento.

No terminó el año sin que el *Wall Street Journal* hiciera otro intento por enterrar prematuramente a Chrysler. El editorial del 11 de diciembre pedía al saliente secretario del tesoro, G. William Miller, que "acabara con las calamidades de la Corporación Chrysler" negándole los fondos extra que había disponibles, de acuerdo con el contrato de garantía de préstamo.

"Lo que el país necesita ahora es alguien que tenga el valor de pararse y hacer todo lo que sea necesario en Chrysler" señalaba el editorial. "Esto significa decir 'no' a las nuevas garantías de préstamo".

Furioso, Iacocca contestó de nuevo al *Journal*, en una carta que el periódico publicó el 26 de diciembre. Según decía, ellos daban a entender que "como el paciente no se ha restablecido por completo con la mitad de la medicina prescrita, hay que matarlo. Me alegro de que ustedes no sean mi médico particular". Más adelante señaló que el editorial demostraba "mala intención contra una organización

de seres humanos que luchaba por preservar empleos a los norteamericanos."

Como si deseara que el *Wall Street Journal* se comiera sus palabras, Iacocca no esperó el tiempo acostumbrado para dar a conocer las buenas noticias de diciembre. Durante un lapso de diez días, las ventas de ese mes sumaron 21,296 unidades, incluyendo 7,096 automóviles "K", el mayor aumento obtenido en diez días, desde que Iacocca estableció el Día K. Tan importante como el aumento en las ventas de los "K", fue el de los modelos Omni y Horizon, que superaron a las del año anterior durante ese mismo periodo.

Obviamente, los consumidores creían que Chrysler seguiría en el negocio. Con tan buenas ventas en una economía deprimida, Iacocca se sintió reconfortado. Había posibilidades de que el último trimestre de 1980 mostrara algunas utilidades, y con su línea 1981 las oportunidades parecían aún mejores para empezar bien el año.

Además de los automóviles "K" y del lujoso Imperial, los nuevos vehículos 1981 incluían una nueva línea de camiones Dodge para trabajo ligero, construidos para superar a sus similares de Ford o Chevy. También había dos nuevos vehículos deportivos de servicio, uno para cada división: un Dodge Ramcharger y un Plymouth Trail Duster, así como una camioneta Dodge Mini-Ram, que debía competir directamente contra el Vanwagon de VW.

Lo que Iacocca debía hacer era aprovechar las ventas de diciembre. Dijo a la prensa que el año de 1981 sería de Chrysler, porque ninguna compañía automotriz norteamericana estaba mejor equipada que la Nueva Corporación Chrysler para llenar los requerimientos del mercado de los ochenta.

Esta confianza hizo que la Navidad resultara aún mejor para los empleados de Chrysler. No fue así para Lee Iacocca: su esposa se vio obligada a pasar la Navidad en un hospital suburbano de Detroit. El 14 de diciembre había ingresado a la unidad de cardiología del hospital y el día 18 había mejorado lo suficiente para irse a casa. Pero el día 20 sufrió una recaída.

La fiesta de Navidad en casa de la familia Iacocca se tuvo que posponer hasta después de esa fecha, cuando Mary pudo regresar a casa.

14

LA ULTIMA OPORTUNIDAD

Era el tercer año de Lee Iacocca como jefe de Chrysler. Esperaba que 1981 trajera el cambio que tanto había esperado. El hecho de mantener entera a la compañía y de sostenerse a sí mismo bajo las peores circunstancias, ya era un milagro.

A pesar de la delicada situación en que estaba Chrysler, Iacocca tenía mucho en su favor. Había producido automóviles que se adaptaban al modificado *american way of life*. También había establecido medidas para ahorrar costos, mientras que ganaba la confianza de los empleados. Además, vendía más automóviles que el año anterior, mientras que General Motors y Ford despachaban menos.

Sin embargo, Iacocca sentía como si estuviera caminando sobre arenas movedizas. El 20 de enero un nuevo gobierno subió al poder, y cada día que pasaba significaba una oportunidad menos para que el Consejo de Garantías de Préstamos expidiera fondos adicionales, antes de que Ronald Reagan asumiera su cargo.

Por el momento, no se sabía lo que Ronald Reagan o su secretario del tesoro, Donald Regan, tenían en mente. Se decía que el nuevo presidente había delcarado que no le parecía mal la quiebra de Chrysler. Y su secretario del tesoro era un enemigo declarado de la filosofía de garantías de préstamos.

– Aquellos que viven al día... –había pontificado Donald Regan– y puede terminar usted mismo esa frase.

La implicación era clara.

El mes de enero se deslizaba con demasiada rapidez para los intereses de Iacocca. Aun cuando el Consejo de Garantías de Préstamos aprobara la expedición de fondos antes del día 20, era obligatorio que pasaran 15 días antes de que el efectivo estuviera disponible, y existía la posibilidad de que el nuevo secretario del tesoro deshiciera el trabajo de G. William Miller. Si eso pasaba, la Nueva Corporación Chrysler estaría nuevamente en serios problemas. Se quedaría sin fondos para operar antes de que terminara enero.

Iacocca había platicado con Ronald Reagan durante la Convención Nacional Republicana en Detroit, en el mes de julio. En ese tiempo, Reagan le había ofrecido su apoyo, pero no era seguro

que el nuevo presidente se mantuviera en lo dicho, o que su secretario del tesoro no decidiera anular la aprobación que había concedido el gobierno de Carter.

La tendencia ascendente en las ventas de Chrysler podía ser insuficiente para Donald Regan, especialmente si tomaba en consideración el total de las cifras de la industria en 1980, que habían sido las peores en veinte años. A Iacocca sólo le quedaba esperar.

Pero a éste no le gustaba quedarse a la expectativa. Un año antes se había hecho presente en la administración de Carter, sugiriendo su programa para aligerar los problemas que enfrentaba la industria automotriz. Ahora pensaba que había llegado el momento de dar un paso más y llevar su propuesta directamente al Congreso y al nuevo presidente.

Iacocca preparó y envió, el 12 de enero de 1981, una carta a los senadores y representantes de los Estados Unidos. Dicha carta incluía siete páginas en las que describía en detalle su programa. Informaba a los miembros del Congreso que el proyecto fue adecuado cuando se presentó por primera vez, pero ante la forma en que habían evolucionado los acontecimientos era imprescindible insistir en su aplicación.

En lo que llamaba un "Acta para la recuperación de la industria automotriz nacional", volvió a sugerir los tres puntos que consideraba necesarios y que había presentado a la administración Carter el año anterior: (1) un convenio de dos años con los fabricantes japoneses para que dejaran de enviar vehículos construidos fuera del plazo fijado; (2) un crédito-impuesto por 1,500 dólares a cualquier persona que comprara un automóvil anterior a 1976; y (3) la suspensión, por dos años, de todos los reglamentos referentes a seguridad y protección ambiental.

Al final de su carta, señaló a los congresistas: "Algunas personas temen que este programa favorezca injustamente a la industria automotriz, aun cuando es evidente que los beneficios son para la economía nacional. Sugiero a tales personas que proporcionen la misma ayuda a cualquier industria que pueda prometer la restauración de 250,000 empleos y el ahorro de 300 millones de galones de combustible".

Debido a la naturaleza misma del Congreso, Iacocca tenía pocas esperanzas de obtener algún favor, pero al menos había dado a conocer su opinión a personas que, si lo deseaban, podían hacer algo para resolver la situación.

La primera mitad de enero estuvo plagada de buenas y malas señales en relación con la garantía del préstamo. G. William Miller pospuso su consentimiento en repetidas ocasiones, pidiendo que se

revisara el proyecto presentado por Chrysler, la Unión de Trabajadores Automotrices y los proveedores de Chrysler. El 13 de enero el sindicato aceptó hacer todavía más concesiones. Al día siguiente, Chrysler proporcionó a sus bancos acreedores un programa revisado para el pago de los préstamos.

Ese mismo día, las ventas de las dos primeras semanas de enero mostraron que Chrysler continuaba en ascenso, mientras que Ford, GM, AMC y hasta VW sufrieron pérdidas de consideración. Especialmente interesante para Iacocca fue el hecho de que más de la mitad de las 16,000 unidades vendidas correspondían a automóviles "K", y 4,000 a los modelos Omni y Horizon. Obviamente, no se había equivocado al tener fe en la tracción delantera.

También el 14 de enero, G. William Miller convocó a una reunión del Consejo de Garantías de Préstamos, para discutir la concesión de los 400 millones de dólares adicionales. Si el consejo la aprobaba y la administración Reagan no impedía la expedición de fondos, Chrysler contaría con el dinero antes de terminar el mes y continuaría operando.

Iacocca y Douglas Fraser esperaban fuera de la sala del consejo desde las cuatro de la tarde y tuvieron que aguardar tres largas horas. Por fin, a las siete de la noche los llamaron para decirles que al día siguiente se anunciaría la aprobación formal, la cual dependía de que el proyecto fuera aceptado por el sindicato, los bancos y los proveedores. Debido a la demora obligatoria de 15 días previos a la expedición de fondos, todo quedaba ahora en manos del nuevo presidente y de su secretario del tesoro, en caso de que Iacocca pudiese negociar las nuevas concesiones del sindicato y los bancos.

Iacocca no esperó mucho para tener una idea de la posición de Ronald Reagan. En una entrevista publicada en el *U.S. News & World Report* esa misma semana, se citaba que al referirse a la Corporación Chrysler, Reagan había dicho:

"Hay motivos para creer que las disposiciones del gobierno han tenido algo que ver con los problemas por los que atraviesa la industria automotriz. Siendo así, el gobierno tiene dos responsabilidades. La primera consiste en proporcionar la fianza, o ayudar para que se le proporcione a cierta compañía que ha sufrido por ese motivo. La segunda consiste en retirar las disposiciones y los reglamentos que provocaron ese problema."

Esas palabras eran música para los oídos de Iacocca. Si Reagan hacía algo en relación con los reglamentos que habían provocado el aumento de costos en la producción de un automóvil, eso ayudaría mucho a que no sólo Chrysler, sino toda la industria, volvieran a operar con utilidades.

El 16 de enero, G. William Miller convocó al Consejo de Garantías de Préstamos, listo para formalizar la aprobación de los 400 millones de dólares que se entregarían a Chrysler. De pronto, suspendió la reunión y la pospuso para el lunes 19. Había ocurrido un cambio en la prolongada crisis de los rehenes en Irán y era necesario que Miller ayudara a entregar algunos bienes iraníes que estaban en poder de bancos norteamericanos desde la captura de los rehenes, en noviembre de 1979. Una de las condiciones para liberar a los rehenes consistía en que se devolvieran los bienes iraníes.

Durante el fin de semana, Douglas Fraser trabajó incansablemente con la finalidad de obtener nuevas concesiones de los miembros de su sindicato. Se había solicitado a los trabajadores de Chrysler que aceptaran una reducción de sueldos así como la renuncia a prestaciones que sumaban 9,600 dólares anuales por cada trabajador, como alternativa para no quedarse sin trabajo en caso de que Chrysler fracasara.

Había que esperar todo un largo mes antes de que se efectuara el acto final. La administración Reagan había subido al poder, y no sería sino hasta el 27 de febrero cuando Donald Regan, el nuevo secretario del tesoro, convocaría a una reunión del Consejo de Garantías de Préstamos. Pero él no aprobaría la expedición de garantías de préstamos adicionales sin antes asestar un golpe a Iacocca y a Chrysler: acusó a la adminsitración Carter de permitir que las cosas se le escaparan de las manos, y advirtió que, bajo su cargo, Chrysler no tendría tantas facilidades para obtener dinero adicional.

Las nuevas garantías del préstamo le dieron a la Nueva Chrysler otro lapso de vida. Todavía quedaban disponibles 300 millones de dólares, pero en una entrevista publicada por la revista *Fortune* en marzo, Iacocca rechazó cualquier posibilidad de pedir ese dinero.

—Primero vendería a mis hijas que regresar a Washington por esos 300 millones de dólares —dijo al entrevistador.

En febrero, *Fortune* había incluido un artículo titulado "Chrysler al borde de la ruina", haciendo eco al *Wall Street Journal*, según el cual Chrysler no sobreviviría ni siquiera con las garantías del préstamo. Pero Lee Iacocca no podía aceptar eso sin refutarlo, lo cual dio por resultado la publicación de una entrevista.

Todas las preguntas de la entrevistadora, Pamela Sherrid, resultaban una provocación. En cierto momento, ella preguntó:

—Chrysler ha mostrado toda su producción para este año. ¿Qué pasará en la primavera, cuando GM introduzca su automóvil "J" subcompacto y Ford su versión deportiva del Escort/Lynx?

—Chrysler puede producir 1.2 millones de automóviles con tracción delantera al año, que rinden en promedio 12 kilómetros por

litro —dijo él—. Nadie más en Detroit puede hacer lo mismo, incluso después de que lleguen los automóviles "J". Ford no tuvo respuesta para nuestro automóvil "K" compacto hasta fines de 1983. Usted puede decir que estoy en una pelea de perros. Pues bien, los negocios siempre han sido así.

A continuación hizo mención de los planes para los productos Chrysler. Un LeBaron y un Dodge 400 con tracción delantera se introducirían como modelos 1982 en el otoño de 1981, aparte de un LeBaron convertible "que hará que se le caigan los ojos", en la primavera de 1982. También para ese tiempo se presentaría "un *pickup* deportivo basado en los Omni-Horizon, que será el primer camión chico que rendirá 21 kilómetros por litro en la carretera".

Para el año 1983, Iacocca prometió un "K estirado" de dos y de cuatro puertas, y una camioneta cuyas distancias entre ejes serían siete centímetros más largas que en los automóviles "K" de ese entonces. Como modelo 1983 y medio (la designación utilizada generalmente para los modelos introducidos en la primavera), él anunció un *coupé* super, tipo Mercedes, y un automóvil deportivo de dos puertas, tracción delantera y *fastback*, además de otro para 1984 que Iacocca describía como "un nuevo y único vehículo mitad camión y mitad autobús".

—No destinamos los millones del gobierno a la compra de cortinas nuevas para la oficina —le recordó a la entrevistadora de *Fortune*—. Estamos gastando 160 millones de dólares al mes en la producción del futuro.

La confianza que tenía Iacocca en la supervivencia de la compañía se vio apoyada por las ventas de Chrysler durante los diez primeros días de marzo. Hubo un aumento del 51.2 por ciento sobre las ventas del mismo periodo en el año anterior, mientras que GM sólo incrementó un modesto 7 por ciento y Ford sufrió un déficit de 3.6 por ciento.

Con la mira puesta en el futuro, Iacocca efectuó reestructuraciones a nivel ejecutivo. Gar Laux, vicepresidente del consejo, y Paul Bergmoser, presidente, habían dejado su retiro para ayudarlo durante sus primeros meses como director de Chrysler. Y lo habían ayudado tanto que merecían un descanso. Además, ése era el momento de inyectar sangre nueva en los altos niveles de la Nueva Corporación Chrysler, para mantener el curso de la compañía en los años venideros.

Iacocca nombró a Gerald Greenwald, de 45 años de edad y experto en finanzas, como nuevo vicepresidente del consejo, y a Hal Sperlick, de 51, como presidente. Ambos habían sido sus lugartenientes de confianza durante mucho tiempo. Coincidían con Iacocca

en su filosofía con respecto a los negocios, lo mismo que en su confianza en que Chrysler sería totalmente productiva en uno o dos años.

Los miembros de la prensa y otros ejecutivos de la industria automotriz especulaban sobre los motivos de Iacocca para realizar dichos cambios en esos precisos momentos. ¿Planeaba retirarse en uno o dos años y estaba preparando a sus herederos para sus futuras tareas? Una cosa era segura: sin tomar en cuenta las decisiones personales de Iacocca, Greenwald y Sperlick serían los dos hombres que se encargarían de Chrysler cuando aquél decidiera retirarse.

De cualquier modo, con dos hombres de confianza supervisando las operaciones diarias de la compañía, Iacocca podía tener la libertad suficiente como para ver todo el panorama... y tal vez pasar más tiempo con su familia.

Había muchos elementos que considerar en la perspectiva de Iacocca hacia el futuro. Uno de ellos era la conversión de la planta de montaje de St. Louis, para la producción de automóviles con tracción delantera para los modelos 1982, el "Super K" o "K estirado", el LeBaron de Chrysler y el Dodge, con una mayor distancia entre los ejes.

Otro elemento importante consistía en aumentar el número de distribuidoras Chrysler-Plymouth y Dodge. Aun cuando cien nuevos distribuidores se habían incorporado a Chrysler durante el primer año de Iacocca en la dirección, muchos otros habían cerrado su negocio a causa de la depresión económica y la insuficiencia de ventas para cubrir los costos de operación. Todos los fabricantes norteamericanos de automóviles habían sido afectados, aun cuando Chrysler había sido el menos perjudicado.

Iacocca decidió llevar a cabo una gran campaña publicitaria en el semanario *Automotive News*, leído por casi todas las personas del ramo; tenía la idea de atraer a nuevos distribuidores, ofreciendo apoyo financiero para mantenerlos a flote.

El siguiente paso de Iacocca consistió en volver a promover los productos Chrysler en Europa, donde habían quedado fuera del mercado desde que John Riccardo vendiera, en 1978, las operaciones europeas a Peugeot-Citroën. La Kenyon & Eckhardt abrió una oficina en Bruselas el 16 de abril, e inició las ventas de los automóviles "K" en Europa Occidental. En mayo, la campaña se extendió a Holanda, el norte de Francia y Bélgica. Después, cuando Chrysler pudo establecer instalaciones para los distribuidores, se expandió hacia otros países de Europa Occidental.

Iacocca puso en operación la misma estrategia de ventas que los japoneses habían utilizado con muchas ventajas en el competitivo

mercado continental. Ellos se establecían en un solo país, y sólo pasaban a otro hasta haber tenido éxito en el primero.

Una vez que los productos Chrysler fueron claramente aceptados en Europa Occidental, Iacocca planeaba continuar hacia Noruega, Alemania, Italia y España. Gran Bretaña tendría que esperar porque todavía no había proyectos para fabricar modelos que tuvieran el volante del lado derecho.

Se publicaron anuncios de una página completa en el periódico local, para combatir las importaciones japonesas. Uno de los anuncios mostraba a un Iacocca sonriente y confiado, y el mensaje, que él mismo firmaba, decía: "A cualquier persona que crea que los automóviles japoneses son mejores que los nuestros, le ofreceré 50 dólares si compara nuestros autos con los de ellos o los de cualquier otro competidor. Y los ofreceré sin importar el automóvil que compre. No somos tontos. Tenemos confianza".

Mientras tanto, las ventas en los diez primeros días de abril mejoraban un 24 por ciento sobre las del año anterior en el mismo lapso. Y con objeto de atraer la atención nacional sobre el ascenso de Chrysler, así como para exponer sus nuevos productos 1982, Iacocca invitó a periodistas de diversos medios de comunicación al Styling Dome, en Highland Park. Los reporteros llegaron de todo el país y la mayoría de ellos escribió vehementes reportes en los que se decía que Chrysler había resurgido de las cenizas.

Un indicador de esta reacción mayoritaria fue el artículo de John R. White, publicado en el *Boston Globe*, que en parte decía:

"Si usted cree que Chrysler está acabada, se ha equivocado. . . Chrysler está de pie y tiene proyectos para el futuro. . . La compañía está realizando cosas muy atractivas. Y todavía habrá más. . ."

Esta era la clase de publicidad que Iacocca y Chrysler esperaban y necesitaban; una publicidad completamente distinta a la historia publicada por *Fortune* unos meses antes, y opuesta a la campaña realizada por el *Wall Street Journal* durante dos años en favor de la bancarrota. Dos meses después del artículo publicado en el *Boston Globe*, el *Business Week* precisó a Chrysler el valor de este cambio de opinión de los medios en su ejemplar del 1o. de junio de 1981, que decía:

"Para los analistas de la industria, gran parte del repentino aumento de las ventas se debe a los esfuerzos de Chrysler por aparecer en las portadas de las revistas y en los noticieros de las 18:00 horas. Sin la publicidad negativa, ha resultado más fácil para la compañía promover el atractivo de sus nuevos automóviles "K" con tracción delantera."

En relación con el año anterior, las ventas de Chrysler siguieron

mejorando, pero no lo suficiente como para asegurar utilidades, debido a la enorme deuda de la corporación. Las tasas de interés, que habían vuelto a subir, se elevaron hasta el 19 por ciento el 4 de mayo. De esa manera, un automóvil de 6,000 dólares costaría al comprador 1,140 dólares adicionales por concepto de intereses en un año. Un nivel tan alto de intereses asustaba a los compradores.

Tampoco favoreció a Chrysler la introducción de la nueva serie de automóviles "J" con tracción delantera, de General Motors, presentados el 21 de mayo. Con la publicidad exorbitante de un millón de dólares, era de esperarse que muchos Chevrolet, Pontiac y Cadillac con tracción delantera llenaran los garages, en lugar de los Omni, Horizon y automóviles "K" de Chrysler. Una corporación debilitada como Chrysler no podía igualar a General Motors en gastos de publicidad, aun cuando tuviera otro tipo de ventajas sobre la propia General Motors y la Ford. Aun antes de que llegara Iacocca, Chrysler había sido la primera en fabricar unidades con tracción delantera, gracias al Dodge Omni y el Plymouth Horizon de Hal Sperlick. La introducción de los automóviles "K" por cuenta de Iacocca aumentó la atención del público en la tecnología Chrysler, como la número uno en tracción delantera. Durante meses se desconfió de los automóviles "J" de General Motors y del Escort y el Lynx de la Ford.

Otra ventaja de Chrysler consistía en el precio. En abril, Iacocca prometió que Chrysler no elevaría sus precios, como lo hicieron GM y Ford. GM había aumentado 9.4 por ciento y Ford 6.5 por ciento. Como resultado, los automóviles "K" de Chrysler, con espacio para seis pasajeros, costaban mil dólares menos, comparados con los "J", para cinco pasajeros, y con los de Ford para cuatro pasajeros, todos ellos con tracción delantera.

A pesar de la temprana introducción de los automóviles "J" 1982 de General Motors —ya que la presentación de los Chrysler sería en otoño—, las ventas de Chrysler durante el mes de mayo fueron superiores a las del año anterior, incluyendo las de General Motors o Ford. Esto permitió que Iacocca pronosticara un segundo trimestre productivo, durante la reunión anual de 1981, y que este pronóstico fuese creíble.

La reunión anual de accionistas se llevó a cabo el 4 de junio, mismo día en que se dieron a conocer las cifras de mayo. Unos 800 accionistas reunidos en Wilmington, Delaware, aplaudieron cuando Iacocca informó que habían mejorado todas las operaciones y que había bajado el punto de equilibrio casi a la mitad de lo que era un año antes.

Fue una reunión agradable y jovial en la que se dejaron para el

final los problemas constantes de Chrysler. Los asistentes elogiaron la labor de Iacocca, aun cuando las posibilidades de obtener dividendos parecían estar a varios años de distancia. Sus sonrisas y actitudes de buena voluntad contrastaron con los gritos, reclamaciones y denuncias amargas de antiguas reuniones, cuando John Riccardo estuviera al borde de una crisis nerviosa.

Los accionistas alabaron también los comerciales de Iacocca para la televisión. Muchos de ellos lo buscaron al terminar la junta para decirle que sus automóviles "K" eran los mejores que Chrysler había construido.

A fines de julio, Iacocca confirmó utilidades por 11.6 millones de dólares en el segundo trimestre. Realmente no se trataba de una gran cantidad, si se habla de utilidades, pero era suficiente para que Iacocca sonriera y se vanagloriara de sus logros ante una reunión de reporteros en el Club de la Prensa Nacional, en Washington. Después de nueve trimestres consecutivos de cifras rojas, éste dejaba números negros.

—Hacerlo contra todos los presagios, a pesar de una inflación de dos dígitos y unas tasas de interés del 20 por ciento, y con un mercado que sufría la mayor depresión en cincuenta años, es un pequeño milagro —dijo.

Pero el cuarto trimestre también resultaría un signo de interrogación, pues había plantas que cerraban debido a los cambios de modelo, de ahí que pudieran esperarse pérdidas.

—Si las tasas de interés bajan al 15 por ciento o menos, tendremos un cuarto trimestre brillante —dijo a los reporteros—. Pero si siguen al 20 por ciento, se producirá un desastre.

Iacocca no estaba muy errado. Las cifras de ventas del tercer trimestre, que terminaba el 30 de septiembre, revelaron una pérdida casi desastrosa de aproximadamente 200 millones de dólares. Las tasas de interés primario no llegaron al 20 por ciento, pero habían estado muy cerca.

El único rayo de luz en la oscuridad fue el funcionamiento de Chrysler durante el verano y el inicio del otoño. Cada uno de los meses mostraba un aumento sobre su equivalente del año anterior, y ni siquiera GM o Ford parecían capaces de igualar a la esforzada Chrysler. En septiembre de 1981, las ventas fueron 2.33 por ciento mayores que las de septiembre de 1980. General Motors bajó 2 por ciento y Ford tuvo un ínfimo aumento de .3 por ciento.

Mientras tanto, Iacocca continuaba con su campaña personal de relaciones públicas que había empezado con su aparición en el Club de la Prensa Nacional. Programó reuniones con distribuidores, proveedores de Chrysler y banqueros. Después ofreció algunas

conferencias en el Club Imperial de Toronto para los Publicistas Nacionales, en San Francisco, y para los Editores de Periódicos, en Detroit. También realizó innumerables viajes a la capital del país.

En Washington se entrevistó con Ed Meese, la mano derecha del presidente Reagan; con el secretario del tesoro, Donald Regan; con el secretario de transporte, Drew Lewis; y con el jefe del Consejo de Reservas Federales, Paul Volcker, principal responsable del control de las tasas de interés. Discutió estrategias con los senadores Riegle y Levin, y con el congresista Blanchard, todos ellos de Michigan, y buscó a senadores y congresistas de otros estados en los cuales Chrysler empleaba a miles de trabajadores.

En cada una de sus reuniones y sus entrevistas vendió la idea de una esforzada Nueva Corporación Chrysler, y enalteció la calidad de sus productos como se evidenciaba en encuestas independientes. Según dichas encuestas, los compradores de automóviles calificaban a Chrysler por encima de General Motors y de Ford, en cuanto a calidad del producto.

Aseguró a todas las personas con quienes se reunió que Chrysler también estaba a la cabeza de GM y Ford en cuanto a economía de combustible, y mucho más adelante de las dos en cuanto a tracción delantera; además, el 90 por ciento de su producción para 1982 se basaba en esa tecnología. Todas estas ventajas constituían pruebas de la capacidad de Chrysler para soportar el temporal en caso de recibir cierta ayuda de Washington, una ayuda que sería también como una inyección para toda la industria y la economía norteamericana en general.

Iacocca subrayó que no era dinero lo que Chrysler necesitaba. Aun cuando había disponibles nuevos millones en garantías de préstamo, Chrysler no tenía programado usar de nuevo esa fuente. Lo que Chrysler y toda la industria necesitaban era que Washington se diera cuenta de la situación.

A ese respecto, Iacocca dijo a su comité ejecutivo:

—El público ha reclamado a la administración y al Congreso por las tasas de interés, que han sido las más elevadas desde la Guerra Civil. Y se empiezan a cuestionar las políticas monetarias que desvían el dinero de casas y automóviles hacia áreas no productivas.

Una y otra vez en sus pláticas, Iacocca recordaba a sus oyentes la gran ventaja que disfrutaban los japoneses al promover sus automóviles en los Estados Unidos, una ventaja que se había dado a Japón para que se recuperara de la guerra. Al establecer y conservar vínculos con Japón, con el fin de mantener en el Lejano Oriente un aliado contra el comunismo, los Estados Unidos hicieron convenios comerciales sin pensar en la reciprocidad.

Para estimular el crecimiento de la industria japonesa, los Estados Unidos no sólo le ayudaron a construir sus plantas automotrices, sino también le permitieron enviar sus Toyota, Datsun y Subaru con ventajas para exportar, ventajas que no disfrutaban los fabricantes norteamericanos que enviaban sus vehículos al Japón. Además, el costo de producción de un automóvil japonés era más bajo que el de un estadunidense, lo cual perjudicaba a la industria automotriz norteamericana.

Iacocca indicaba que era importante tomar algunas medidas que ayudaran a los fabricantes de automóviles a competir equitativamente con los de importación. Cerca de dos millones de vehículos japoneses se vendieron en los Estados Unidos durante 1981, un año en el que los fabricantes norteamericanos perdieron aproximadamente dos mil millones de dólares en los primeros nueve meses.

Iacocca dejó de viajar para introducir su línea de productos Chrysler 1982 el primero de octubre. Presentó el Plymouth Reliant "K" y el Dodge Aries "K", así como el Plymouth Horizon y el Dodge Omni, que incluían ciertos cambios con respecto a los modelos 1981. Cuatro semanas después, presentó otros nuevos modelos para 1982, una serie de LeBaron rediseñado y un Dodge 400, ambos con tracción delantera.

Los LeBaron 1982 con tracción delantera se ofrecieron en modelos de dos y cuatro puertas, junto con un convertible de edición especial; éste último era una osadía de Iacocca, porque los convertibles norteamericanos se habían extinguido varios años antes. Estudiando el terreno, Iacocca descubrió que los jóvenes (y los que pensaban como jóvenes) añoraban los convertibles. Aun cuando se daba cuenta de que era un mercado limitado, construyó un automóvil que "volviera a hacer divertido el hecho de manejar".

El LeBaron convertible de dos asientos era de los más costosos, ya que su precio se acercaba a los 14,000 dólares. Por eso se decía que los gastos de producción de ese lujo podrían llevar a Chrysler al fracaso.

Sin embargo, Iacocca había calculado perfectamente que era necesario un automóvil abierto. Poco después de introducir el convertible recibió más de 200 pedidos, con 200 mil dólares de depósitos en los bancos. Uno de los pedidos iba a nombre de Brooke Shields, la adolescente estrella de cine.

Iacocca nombró a Ricardo Montalbán como el vocero de la serie LeBaron.

— "Mi nuevo auto", —como decía Montalbán a los televidentes, era la cristalización de los sueños de Iacocca de combinar lujo con rendimiento de combustible.

El Dodge 400 fue la respuesta de la División Dodge al Chrysler LeBaron, un deportivo de dos puertas con tracción en las cuatro llantas, que estaba dirigido especialmente a los jóvenes. En la televisión, el auto apareció con Kelly Harmon al volante. La hermosa rubia identificó al Dodge 400 como "el auto personal de los Estados Unidos".

Iacocca se reunió con el personal de mercadotecnia y de la agencia para definir la estrategia publicitaria. John Morrissey, presidente del consejo de Kenyon & Eckhardt, indicó que el impacto más poderoso se lograría con la presencia de Iacocca en los anuncios de periódico y en los comerciales de televisión.

Kenyon & Eckhardt diseñó anuncios para periódico de una página completa, utilizando una foto de Iacocca y una frase que él había dicho en una conferencia de prensa.

Los vehículos anunciados en forma atractiva aparecían junto con sus respectivos precios al menudeo. Un título con letras grandes decía: "Automóviles del 82 a precios del 81". Esta era una ventaja competitiva de Chrysler, porque General Motors y Ford habían anunciado un aumento de precios. Los anuncios también afirmaban que los compradores recibirían "certificados de ahorro de Chrysler con valor de 300 a 1,000 dólares en todos los automóviles y camiones". Dicha oferta permitió a Iacocca tomar ventaja ante GM y Ford.

Estos competidores habían tenido problemas con la Comisión Federal de Comercio debido a sus propios planes de rebaja. Sus distintas ofertas requerían también la contribución del distribuidor, lo cual no era permitido por la Comisión a menos que hubiera sido acordado. El organismo había descubierto que algunos distribuidores de GM y de Ford estafaban a sus clientes subiendo el precio marcado en los carteles para compensar la contribución.

El plan de "devolución del dinero de Chrysler" aclaraba que cada centavo de la rebaja corría totalmente a cuenta de la Nueva Corporación Chrysler, y que los precios de los carteles no subirían; incluso, hasta podían disminuir, según la discreción del distribuidor.

En la promoción por radio y televisión, donde Iacocca volvió a ser el vocero, se utilizó el mismo lema. El apareció por la televisión en los juegos de futbol americano colegial y en los *playoffs* de la Liga Nacional de futbol americano profesional.

El éxito de la campaña fue limitado, debido a la situación económica. En noviembre de 1981 bajaron las ventas de todos los fabricantes de automóviles, siendo Chrysler el que mostró menos pérdidas de los tres grandes.

El 3 de enero de 1982 se anunciaron los resultados de las ventas

de 1981 y Chrysler fue la única que mostró un aumento de 10.9 por ciento sobre el año anterior, mientras GM reportó un déficit de 7.5 por ciento y Ford otro de 6.1 por ciento.

Bajo las condiciones económicas imperantes, estos resultados fueron un éxito para Iacocca, un tributo a su perspicacia en los negocios y a su iniciativa en una industria que funcionaba en la crisis, habiendo sufrido su peor registro de ventas en veinte años. Realmente, los fabricantes de automóviles se encontraban en épocas difíciles. Después de lograr más de once millones de ventas en 1973, bajaron hasta 6.2 millones en 1981.

La política de Iacocca no sólo permitió que la corporación pagara sus cuentas, sino que también produjo los suficientes ingresos como para pagar los préstamos que aún se debían a bancos norteamericanos. A fines de enero, Chrysler anunció que los últimos 47 millones de dólares que aún se debían de 1,300 millones de dólares, y que se habían diferido durante la lucha por la garantía del préstamo, se pagarían seis semanas antes de su vencimiento. Esto dio como resultado un ahorro de más de dos millones de dólares en intereses.

A pesar de eso, la Nueva Corporación Chrysler no estaba exenta de dificultades. La política que mantenía en aumento las tasas de interés y el presupuesto para 1983 que el presidente Regan sometió al Congreso no prometían ninguna ayuda.

Al llegar febrero, no había esperanzas de que mejorara el mercado de los automóviles. La gente ni siquiera podía comprar los automóviles más económicos debido a las elevadas tasas de interés, que aumentaban su costo en dos mil dólares, aproximadamente, o más. Los diez primeros días del mes resultaron funestos para la industria automotriz, cuyas ventas llegaron a los más bajos niveles en veinte años. Chrysler bajó 4.5 por ciento, Ford 14.8 por ciento, Volkswagen de los Estados Unidos un catastrófico 56.5 por ciento y General Motors un ligero 0.4 por ciento.

En el segundo periodo de diez días de febrero, Chrysler fue la que más perdió de las tres grandes. Sin embargo, Iacocca seguía optimista, prometiendo un viraje para 1982 si la economía no se deterioraba más.

En la carta a los accionistas de Chrysler, Iacocca escribió: "Si la economía cambia en 1982, podemos esperar un año completo de recuperación".

El flujo de efectivo constituía su principal preocupación. Aún había 300 millones de dólares disponibles de los originales 1,500 millones asegurados por el Consejo de Garantías de Préstamos, pero Iacocca repitió durante más de un año que nunca regresaría a Washington por dinero. El trauma de su anterior ir y venir aún estaba

fresco en su mente.

Para obtener suficiente efectivo que mantuviera en funcionamiento a la compañía, la Nueva Corporación Chrysler dispuso de su propiedad más productiva. El 20 de febrero Iacocca anunció que la lucrativa subsidiaria de Chrysler, la constructora de tanques, se vendería a la General Dynamics Corporation en 348.5 millones de dólares. Esto mantendría a flote a Chrysler el tiempo suficiente mientras pasaba la tormenta.

—Tuvimos que hacerlo para proporcionar dinero a Chrysler —dijo Iacocca a un grupo de reporteros.

Después preguntó a la prensa:

—¿Qué pasaría si las tasas de interés regresaran al 20 por ciento?

Posteriormente explicó que como no sabía si la industria decaería en los siguientes meses, estaba obligado a prever el futuro y esa había sido la mejor forma de asegurarlo.

Iacocca mostró confianza en el transcurso de la conferencia de prensa. Y al referirse a la venta de la División de Defensa, dijo:

—Realmente pienso que eso era necesario para nosotros; para disponer de buenos productos y tener suficiente efectivo con el fin de realizar cosas, tomando en cuenta utilidades y pérdidas, en lugar de preocuparnos de cuánto efectivo necesitaremos el próximo viernes para sobrevivir. Y quiero terminar diciendo que nos sentimos sanos, que nos sentimos bien por eso. . .

Iacocca tenía sobrados motivos para "sentirse bien por eso", especialmente si "eso" era lo que había logrado hasta la fecha, aun cuando Chrysler todavía no estaba completamente sana. Sin importar lo que pudiera presentarse más adelante, él había realizado un trabajo sobresaliente.

Había sacado adelante a una compañía gravemente enferma, a pesar de la peor recesión automotriz en medio siglo. Había reestructurado a la Corporación Chrysler por medio de uno de los programas más completos en la historia del mundo de los negocios. Había heredado una compañía enferma de cáncer y la hizo recuperarse hasta parecer casi sana. Con base en su récord de 1981, esos doce meses de aumento de ventas sobre el año anterior, mientras GM y Ford perdían terreno mes tras mes, Iacocca había logrado casi lo imposible.

El gobierno ayudó con sus 1,500 millones de dólares en garantías de préstamos, pero él supo utilizar adecuadamente ese dinero. Cerró plantas viejas, costosas y fuera de época, para modernizar otras con nuevas tecnologías que rivalizaban con las mejores del mundo.

Abrió el camino a los fabricantes de automóviles hacia el concepto de tracción delantera y desarrolló nuevos productos de alta

calidad, entre los cuales estaba el aclamado automóvil "K", y mejoró la calidad de los demás.

Lee Iacocca hizo lo que se había propuesto a fines de 1978, cuando aceptó el reto de salvar a Chrysler. Sólo un factor evitó que la curación fuera completa: las exageradas tasas de interés.

El primero de marzo de 1982 hubo buenos prospectos de solvencia para Chrysler. Michael Driggs, director ejecutivo del Consejo de Garantías de Préstamos para Chrysler, en Washington, informó que la corporación estaba "en mejor situación que nunca, desde el principio del programa de garantías de préstamos".

El consejo descubrió que la alta dirección de Chrysler había suprimido los costos en tal forma que su punto de equilibrio se redujo drásticamente. Esta cifra indicaba al consejo que la Corporación Chrysler podía registrar utilidades para 1982, a pesar de la situación económica y de la seguridad de que el primero y el segundo trimestres reflejarían grandes pérdidas.

El efectivo operativo, que antes se llevaba día con día, llegaba ahora a 750 millones de dólares, cifra que incluía los casi 350 millones de dólares por la venta de la subsidiaria de Defensa. Gracias a esa infusión de efectivo, Iacocca podía reportar utilidades en el primer trimestre de 1982, y no la pérdida esperada.

Cuando terminó abril, el informe reveló que Chrysler disfrutaba de una utilidad trimestral por primera vez, desde el trimestre enero-marzo de 1977. La cifra de ganancias era de 149.9 millones de dólares.

En esa forma, Chrysler también superó a sus dos grandes competidores durante el trimestre, como lo había hecho durante todos los trimestres de 1982.

La supervivencia de Chrysler ahora parecía asegurada, de acuerdo con los analistas de negocios. Finalmente, hacían eco a lo que Iacocca estuvo predicando durante tanto tiempo. Había dicho a los que deseaban escucharlo que la situación de efectivo de su compañía era buena, que Chrysler ahora era fuerte y que seguramente reportaría utilidades en el calendario de 1982.

Para decirlo en una palabra, Lee Anthony Iacocca había realizado la hazaña más sorprendente en la historia de los negocios en los Estados Unidos.

INDICE

	Prólogo	7
1	El hijo de inmigrantes italianos	17
2	Vicepresidente a los 36 años	35
3	La creación del imperio Ford	44
4	Henry Ford II: un heredero inexperto	61
5	El triunfo de la mercadotecnia	82
6	Mustang: un sueño hecho autómovil	93
7	Al timón de la Ford	105
8	La crisis petrolerá	127
9	El rompimiento con Ford	136
10	Chrysler, un gigante moribundo	152
11	La lucha por la sobrevivencia	168
12	La Nueva Corporación Chrysler	178
13	Ahí vienen los "K"	191
14	La última oportunidad	200